



Facultad de Posgrados

**La Calidad del Servicio y su relación con la Competitividad
Caso: Cooperativa CACPECO, Agencia Moraspungo.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas,
mención gestión de Empresas de Servicios**

PROFESOR GUÍA

Ing. Roberto Herrera

AUTORES

Andrea Eleana Parreño Chávez

Ana Cristina Hernández Salcedo



FACULTAD DE POSGRADOS

La Calidad del Servicio y la relación con la Competitividad. Caso:
Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo.

AUTOR/ES

Andrea Eleana Parreño Chávez
Ana Cristina Hernández

Año
2024

Resumen

En el dinámico panorama financiero actual, las instituciones como la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi (CACPECO) agencia Moraspungo, enfrentan el desafío constante de destacar mediante la excelencia en la calidad de sus servicios. La calidad del servicio se presenta como un pilar esencial para el crecimiento sostenible y la competitividad dentro del sector financiero, siendo imperativo no solo satisfacer las necesidades de los clientes, sino superar sus expectativas para consolidar la fidelidad y atraer nuevos clientes potenciales.

Este proyecto de titulación tiene como objetivo investigar la relación entre la calidad del servicio y la competitividad de la Cooperativa. Se plantearon objetivos específicos que incluyeron realizar un diagnóstico situacional de la agencia y diseñar propuestas de mejora orientadas a fortalecer el nivel de satisfacción del cliente.

La metodología que fue empleada es la mixta por su metodología en una investigación al integrar sistemáticamente los métodos cualitativos y cuantitativos en un sólo estudio, lo que nos permitió comparar frecuencias, factores y resultados; de la mano se aplicó la investigación descriptiva donde se realizó el estudio actual de la calidad del servicio en CACPECO y su posición en el mercado.

La investigación correlacional permitió identificar la relación entre las variables; cómo la variación de la calidad del servicio puede influir en la competitividad de la Institución y se la desarrolló mediante las herramientas como fueron el análisis PESTEL, el análisis FODA, Customer Journey, 7 P's del Marketing, Lean Canvas y matriz de análisis de Benchmarking.

Finalmente, la investigación aplicada con base a los hallazgos nos permitió desarrollar la propuesta estratégica, claves fundamentales para mejorar la experiencia del cliente con base a la aplicación del Customer Journey y el Lean Canvas que son dos herramientas poderosas que contribuirán significativamente a mejorar la calidad del servicio en CACPECO y por ende su competitividad financiera local.

Palabras Clave: Calidad, Competitividad, Estrategias, Empresa, Servicio.

Abstract

In the current dynamic financial landscape, institutions such as the Cotopaxi Small Business Savings and Credit Cooperative (CACPECO), Agencia Moraspungo, face the constant challenge of standing out through excellence in the quality of their services. Service quality is presented as an essential pillar for sustainable growth and competitiveness within the financial sector, being imperative not only to satisfy customer needs, but also to exceed their expectations to consolidate loyalty and attract new potential customers.

This degree project aims to investigate the relationship between the quality of the service and the competitiveness of the Cooperative. Specific objectives were set that included carrying out a situational diagnosis of the agency and designing improvement proposals aimed at strengthening the level of customer satisfaction.

The methodology that was used is mixed due to its methodology in a research by systematically integrating qualitative and quantitative methods in a single study, which allowed us to compare frequencies, factors and results; Hand in hand, descriptive research was applied where the current study of the quality of service in CACPECO and its position in the market was carried out.

Correlational research allowed identifying the relationship between the variables; how the variation in service quality can influence the competitiveness of the Institution and was developed using tools such as PESTEL analysis, SWOT analysis, Customer Journey, 7 P's of Marketing, Lean Canvas and Benchmarking analysis matrix.

Finally, the applied research based on the findings allowed us to develop the strategic proposal, fundamental keys to improve the customer experience based on the application of the Customer Journey and the Lean Canvas, which are two powerful tools that will significantly contribute to improving the quality of the customer service. service in CACPECO and therefore its local financial competitiveness.

Keywords: Quality, Competitiveness, Strategies, Company, Service.

Índice de Contenidos

Contenidos	Página
N.	
Resumen	ii
Resumen	iii
Abstract.....	iv
Índice de Contenidos	v
Índice de Figuras	vii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Anexos	ix
AGRADECIMIENTO	xiii
DEDICATORIA.....	xiv
Introducción.....	1
Objetivos	3
General	3
Específicos.....	3
Justificación.....	4
Antecedentes	5
Identificación de la Problemática.....	6
Metodología, Técnicas e Instrumentos	7
Tipo de Investigación	7
Planteamiento Hipotético.....	11
Capítulo I	17
1. Marco Teórico	17
Capítulo II	25

2.	Desarrollo de Resultados	25
2.1.	Diagnóstico Situacional de Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo	25
2.2.	Cronología de la Empresa	25
2.3.	Ubicación Geográfica de la Cooperativa.....	25
2.4.	Planificación Estratégica	31
2.5.	Tamaño de la Empresa / Emplazamiento.....	37
2.6.	Líneas de Productos y Servicios.....	37
2.7.	Análisis del Entorno Interno y Externo de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo.....	42
2.8.	7P's del Marketing	49
2.9.	Análisis mediante herramienta Benchmarking	53
3.	Capítulo III	57
3.1.	Determinación de los Puntos Críticos	57
3.2.	Desarrollo de la Propuesta.....	59
3.2.1.	Customer Journey	59
3.3.	Modelo Canvas	62
3.4.	Cronograma de Ejecución de Actividades.....	64
3.5	Factibilidad Económica Financiera de la propuesta.....	69
	Discusión	71
	Conclusiones	73
	Recomendaciones.....	74
	Glosario de Términos.....	75
	Referencias Bibliográficas	77
	ANEXOS	82

Índice de Figuras

Figura N.	Página
Figura 1 <i>Ubicación geográfica de Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo</i>	30
Figura 2 <i>Ubicación 3D de Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo</i>	30
Figura 3 <i>Organigrama Institucional CACPECO</i>	41
Figura 4. <i>Matriz de Análisis FODA de la Cooperativa CACECO Agencia Moraspungo</i>	43
Figura 5 <i>Tabulación de datos obtenidos la matriz Benchmarking de Agencia CACPECO Moraspungo</i>	55
Figura 6. <i>Customer Journey de la empresa CACPECO Moraspungo.</i>	60

Índice de Tablas

Tabla N.	Página
Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables CACPECO (Agencia Moraspungo)</i>	12
Tabla 2 <i>Ubicación de las Sucursales CACPECO</i>	27
Tabla 3 <i>Factores PESTEL del entorno externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO, agencia Moraspungo</i>	34
Tabla 4 <i>Descripción de los servicios financieros (Área de negocios) de CACPECO Agencia Moraspungo</i>	37
Tabla 5 <i>Descripción de los servicios financieros (Captaciones) de CACPECO Moraspungo</i>	38
Tabla 6 <i>Indicadores Financieros Calidad de Activos</i>	42
Tabla 7 <i>Análisis FODA- CAME Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo</i> .	44
Tabla 8 <i>Tabla de 7 Ps de Marketing CACPECO Moraspungo</i>	50
Tabla 9 <i>Análisis de la matriz Benchmarking de Agencia CACPECO Moraspungo</i>	54
Tabla 10 <i>Cronograma de actividades Customer Journey</i>	64
Tabla 11 <i>Cronograma de actividades Lean Canvas</i>	67
Tabla 12 <i>Presupuesto para la implementación de la propuesta</i>	69

Índice de Anexos

Anexo N.	Página
Anexo 1. <i>Matriz análisis PESTEL Cooperativa CACPECO Moraspungo</i>	82
Anexo 2. <i>Matriz análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i>	83
Anexo 3. <i>Customer Journey para el proyecto de investigación.</i>	84
Anexo 4. <i>Diseño canvas para CACPECO Agencia Moraspungo</i>	85
Anexo 5. <i>Tipología de mecanismos para recolectar información</i>	86
Anexo 6. <i>Procesos para organización de la información</i>	86

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo "La Calidad del Servicio y su relación con la Competitividad Caso: Cooperativa CACPECO, Agencia Moraspungo", a través de reuniones periódicas con las estudiantes Andrea Eleana Parreño Chávez Ana Cristina Hernández Salcedo en el semestre 2024-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, "La Calidad del Servicio y su relación con la Competitividad Caso: Cooperativa CACPECO, Agencia Moraspungo", en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LAS ESTUDIANTES

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



Andrea Eleana Parreño Chávez

C.I.: 0503546954

0009-0003-5977-8570



Ana Cristina Hernández Salcedo

C.I.: 1105170532

0000-0005-1686-5388

AGRADECIMIENTO

A Dios y mi familia.

A mi compañera de proyecto de titulación, Andreita.

Ana C. Hernández Salcedo

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a Dios y a mi madre Rosa Chávez, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido mi mayor inspiración; a Danny, por su paciencia, comprensión y aliento durante este viaje; y a mi compañera de tesis Anita, cuya colaboración, esfuerzo conjunto han hecho posible este logro. Su apoyo ha sido fundamental para conseguir este logro en este trayecto académico.

Andrea Eleana Parreño Chávez

DEDICATORIA

A Samuel y Matías

Con amor, su tía Ana C. Hernández S.

A mis queridos padres Rosa y Eduardo, y a mis queridos hermanos, Hendry, Diana y Paquita quienes han sido mi pilar y mi mayor fuente de apoyo a lo largo de este trayecto académico. Su amor incondicional, sabiduría y contante aliento han sido mi fortaleza en los momentos más difíciles. Este logro no habría sido posible sin su apoyo y confianza en mí. A ustedes, mi familia, dedico este logro con profundo amor, gracias por estar siempre a mi lado, motivándome alcanzar mis sueños.

Andrea Eleana Parreño Chávez

Introducción

En el actual panorama financiero, caracterizado por su dinamismo y competencia, las instituciones como la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi (CACPECO), Agencia Moraspungo, se encuentran inmersas en un desafío constante por destacar mediante la excelencia en la calidad de sus servicios. La calidad del servicio se rige como un pilar esencial para el crecimiento sostenible y la competitividad dentro del sector financiero, siendo imperativo no solo satisfacer las necesidades de los clientes, sino superar sus expectativas para consolidar la fidelidad y atraer nuevos clientes potenciales, factores que inciden directamente en la posición de la institución en el mercado.

El propósito de este proyecto de titulación fue indagar profundamente en la relación existente entre la calidad del servicio y la competitividad de la Cooperativa CACPECO, Agencia Moraspungo. Para ello, se plantearon objetivos específicos que abarcan desde la realización de un diagnóstico situacional de la agencia hasta el diseño de propuestas de mejora orientadas a fortalecer el nivel de satisfacción del cliente.

Los datos preliminares revelan un nivel de satisfacción del cliente del 83% y una tasa de recomendación del 81% hasta marzo de 2024, cifras alentadoras pero que también sugieren áreas de oportunidad para mejorar la calidad del servicio ofrecido por la agencia. Es en este contexto donde la investigación pretende ahondar en cómo la calidad del servicio impacta en la competitividad de la institución, identificando posibles acciones que permitan mejorar los indicadores de satisfacción y recomendación del cliente.

La metodología empleada en este estudio fue mixta, integrando tanto métodos cualitativos como cuantitativos para lograr un análisis comprensivo y holístico de la situación. Se recurrió a herramientas como el análisis PESTEL, el análisis FODA y el Customer Journey para comprender en su totalidad la interrelación entre la calidad del servicio y la competitividad de la cooperativa en el contexto del mercado financiero local.

Este proyecto no solo buscó beneficiar a la Cooperativa CACPECO, sino que también aspira a contribuir al cuerpo de conocimientos del sector financiero cooperativo,

proporcionando una referencia valiosa para investigaciones futuras en este ámbito. Además, se espera que los hallazgos obtenidos sean de utilidad para otras instituciones financieras que enfrentan desafíos similares en su búsqueda por mejorar la calidad de sus servicios y fortalecer su competitividad en un entorno cambiante y exigente.

La importancia de este estudio radica en su capacidad para ofrecer insights y recomendaciones prácticas que puedan ser implementadas no solo por la Cooperativa CACPECO, sino también por otras entidades financieras que buscan destacarse en un mercado cada vez más competitivo y exigente. La calidad del servicio se presenta como un diferenciador clave en un entorno donde la satisfacción del cliente y la fidelización son elementos determinantes para el éxito a largo plazo.

Con un enfoque riguroso y multidisciplinario, este proyecto propone fortalecer la posición competitiva de la Cooperativa CACPECO en el mercado financiero local, fomentando así su crecimiento sostenible y su capacidad para enfrentar los desafíos futuros. Mediante la implementación de estrategias efectivas basadas en los hallazgos y recomendaciones derivadas de esta investigación, se espera que la cooperativa pueda mejorar su calidad de servicio y, en última instancia, alcanzar un mayor nivel de competitividad y éxito en el mercado financiero.

Objetivos

General

- Determinar la relación entre la calidad del servicio y la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Cotopaxi, Agencia Moraspungo"

Específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional de la agencia.
- Analizar su entorno interno y externo.
- Diseñar una propuesta de mejora enfocada en fortalecer su nivel de satisfacción del cliente.

Justificación

El mercado financiero se caracteriza por su alta competitividad, inserción de nueva tecnología, digitalización de servicios y automatización de procesos. Las cooperativas de ahorro y crédito tienen grandes desafíos para distinguirse por los servicios y productos que ofrecen a socios y clientes, pero sobre todo por su calidad.

CACPECO, ha identificado la calidad del servicio como un pilar fundamental para su desarrollo sostenible, contribución a la inclusión financiera, fortalecimiento de su perfil competitivo dentro del mercado financiero. La calidad del servicio, entendida como la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, superando sus expectativas, es una herramienta primordial para lograr fidelizar los socios actuales y atraer potenciales nuevos clientes, creando un círculo virtuoso que favorece la participación y consolidación de la institución en el sector financiero.

Los resultados obtenidos respecto a la medición de la calidad del servicio de esta institución, revelan que, a marzo 2024 el nivel de satisfacción del cliente fue del 83% y el de recomendación de 81%. Cifras que, si bien son positivas, dan cuenta de la situación actual en términos de calidad de servicio por parte de la agencia. Así también, representan oportunidades de mejora para replantear las acciones encaminadas al fortalecimiento de estos indicadores.

En función a lo anteriormente expuesto, es que, a través de esta investigación, se pretende identificar como la calidad del servicio repercute sobre la competitividad de la institución y determinar qué acciones podrían emprender a fin de mejorar los resultados obtenidos referentes al porcentaje de satisfacción y recomendación. Todo esto, a través de un análisis institucional interno y externo que contribuirá a la estrategia de sostenibilidad de la cooperativa, basada en un enfoque de servicio como elemento diferenciador en el mercado.

Además, este trabajo será un aporte valioso para la universidad y el sector financiero cooperativo, ya que reúne evidencia empírica de cómo en un entorno competitivo y variable, la atención al detalle y la concentración en las necesidades de los clientes son elementos esenciales para alcanzar y mantener el éxito y la diferenciación en el mercado.

Antecedentes

La calidad del servicio ha sido ampliamente reconocida como un factor crítico para la competitividad en el sector financiero lo que le conlleva a la satisfacción de los clientes y por ende a su fidelización. Evaluar la calidad de la atención desde la perspectiva del usuario es cada vez más común y eso posibilita obtener del usuario un conjunto de conceptos relacionadas a la atención recibida en las empresas que brindan servicios (Crispín, 2020).

El análisis de la calidad del servicio se da por una serie de modelos conceptuales e instrumentos: Los aspectos intangibles no son, en ese sentido, fáciles de cuantificar y las expectativas de los clientes son comúnmente mal interpretadas lo que no debe ser excusa para obviar su medición. La calidad del servicio se ha constituido como la más importante y poderosa ventaja competitiva que posee las empresas del sector de servicios (Crispín, 2020).

En particular, las Cooperativas financieras enfrentan desafíos únicos en este ámbito debido a su enfoque en la satisfacción del socio y la sostenibilidad a largo plazo (Chávez Yépez, 2018). A pesar de la cuantiosa literatura sobre la calidad del servicio en bancos comerciales, existen pocas investigaciones centradas en Instituciones financieras como CACPECO. Este vacío que existe sugiere la necesidad de explorar como la calidad del servicio influye en la competitividad de estas entidades en el sector y mercado financiero como CACPECO plantear una investigación actual.

Estudios previos han señalado la percepción del servicio, la calidad y la imagen corporativa no son sólo función de la comunicación. El consolidar las relaciones entre el cliente y la empresa es más importante que la promoción de los servicios porque los cambios en el mercado pueden modificar los precios y la tecnología, pero las relaciones estrechas pueden durar toda la vida (Muñoz, 2007).

El presente estudio busca llenar este vacío, dando a conocer como la calidad del servicio puede fortalecer la posición competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO, con el objetivo de satisfacer mejor las necesidades de sus socios y clientes, de esta manera asegurar su sostenibilidad a lo largo plazo.

Identificación de la Problemática

La cooperativa de ahorro y crédito analizada, afronta una serie de retos que influyen sobre su competitividad. Uno de los principales problemas es la percepción de los clientes sobre la calidad de su servicio. Existen preocupaciones acerca de la rapidez en la atención, la eficiencia y la personalización de los servicios ofrecidos, elementos que inciden en la satisfacción y fidelización de los socios y clientes.

Según los datos internos de la agencia, el nivel de satisfacción del servicio disminuyó del 100% al 93.9% entre enero 2020 y enero 2024. Estos resultados revelan que las expectativas de los clientes no están alineadas a la calidad del servicio ofertado por la agencia. Además, durante este mismo período, el porcentaje de recomendación cayó del 95% al 92.3%, comportamiento que sugiere una pérdida de confianza por parte de los clientes.

Esta tendencia decreciente plantea un reto para la institución, toda vez que la calidad del servicio se ha convertido en un componente determinante para asegurar una posición competitiva en el sector cooperativo financiero. La disminución en el nivel de satisfacción del servicio podría impactar negativamente sobre la fidelización de clientes y, por tanto, en la competitividad de la cooperativa frente a otras instituciones financieras dentro de la zona geográfica donde se encuentra ubicada.

Además, la insuficiente integración de la calidad del servicio ofertado, las expectativas y mecanismos de atención cambiantes del mercado pueden generar una desaceleración en su crecimiento. Es vital analizar cómo ha evolucionado la percepción de la calidad del servicio al cliente a lo largo del tiempo y cómo esto incide en la competitividad de la institución financiera, considerando que opera dentro de un entorno económico dinámico y de constante cambio.

Para abordar esta problemática, la Cooperativa CACPECO, agencia Moraspungo necesita identificar estrategias efectivas para mejorar su calidad de servicio y aumentar su competitividad en el mercado. Esto podría implicar innovación tecnológica, capacitación para el personal, actualización de procesos internos en función a las mejores prácticas internacionales, automatización de servicios y una mayor atención a las necesidades de los clientes.

Metodología, Técnicas e Instrumentos

Tipo de Investigación

La investigación que se aplicó para el presente documento está enfocada a la investigación mixta, por su metodología en una investigación al integrar sistemáticamente los métodos cualitativos y cuantitativos en un sólo estudio, permitiéndonos comparar frecuencias, factores y resultados.

Con la investigación mixta se estudia más a fondo una situación específica, porque al trabajar los dos métodos juntos, arrojan información que permite comprender y analizar esa realidad objeto de estudio para su posterior transformación (Chaves Montero, 2018).

El tipo de investigación que desarrolló un enfoque comprensivo y multifacético para el desarrollo del mismo son: la investigación descriptiva que nos trató de informar sobre el estudio actual de la calidad del servicio en CACPECO y su posición en el mercado financiero, la Investigación correlacional nos ayudó a identificar y cuantificar la relación entre las variables; como la variación de la calidad del servicio puede influir en la posición competitiva de la institución en el mercado financiero.

Por otro lado, la Investigación Aplicada que con base a los hallazgos encontrados nos permitió desarrollar una propuesta como estrategia para mejorar la calidad del servicio, y, por ende, la competitividad en CACPECO en el mercado financiero local (Posso, 2013).

Con el fin de analizar la situación actual, la situación interna y externa de la Cooperativa se lo realizó a través de herramientas, técnicas e instrumentos que facilitan la comprensión holística de la relación de la calidad del servicio y la competitividad de la Agencia CACPECO; identificando áreas de mejora y a su vez fortalecer la posición competitiva en el mercado financiero.

Como primera herramienta para la investigación, y poder cumplir con el primer objetivo, se consideró un análisis PESTEL permitiéndonos descubrir y evaluar los factores que pueden estar afectando la calidad del servicio en la Institución y la competitividad en el mercado financiero tanto en el presente como en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico (Amador Mercado, 2022).

Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial; analizando oportunidades y amenazas que brotan de estos factores. Con los resultados obtenidos se obtendrá posiblemente una visión favorable, para determinar cuál es su participación en el mercado y poder crear estrategias de marketing, desarrollar nuevos productos y tomar mejores decisiones para la institución (Amador Mercado, 2022).

Para dar claridad de la situación y generar una planeación estratégica, se utilizó la herramienta del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o análisis situacional que con base al uso de datos permite conocer el perfil de la operación y posteriormente plantear estrategias de mejora para la competitividad de la empresa (Juaquin, 2000).

Una vez aplicado la herramienta PESTEL del entorno y el análisis FODA, se realizó el proceso de análisis estratégico para comprender el entorno de la empresa, a su vez identificar sus propias fortalezas y debilidades, y desarrollar estrategias (CAME) como un análisis predilecto para abordar sus desafíos y aprovechar lo que garantizó que las estrategias que fueran efectivas.

La herramienta complementaria denominada Matriz CAME, que se encarga de exponer: que las debilidades se corrigen, las amenazas se afrontan, las fortalezas se maximizan o se mejoran. Y las oportunidades se emprenden o se explotan (Pérez D. A., 2015).

Las estrategias que resultaron deben incrementar la competitividad de la Cooperativa en el mercado financiero, reforzando la búsqueda de una posición favorable y sostenible en relación a los demás competidores, a su vez se aplicó el Marketing Mix de servicios siendo esta un conjunto de herramientas tácticas que ayudan a generar una respuesta que se necesita en un mercado meta para administración de relaciones y creación de lealtad, incremento de calidad y productividad del servicio para obtener una larga competitividad en el mercado financiero.

Así también, con el objetivo de conocer cómo se encuentra la institución tanto en su entorno interno como externo y a fin de contar con un análisis base que nos permita establecer la propuesta de mejora, se aplicó la herramienta de las 7 P del marketing.

En el trabajo de McCarthy (1960) se establecieron por primera vez las 4 P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Posteriormente, Booms y Bitner (1981) agregaron tres nuevas variables al modelo original, integrando personas, procesos y evidencia física, lo que dio lugar a las 7 P del marketing, un marco más completo para la gestión de marketing. Según Kotler y Armstrong (2020).

Las 7 P del marketing, reconocidas también como la mezcla de marketing, proveen un enfoque integral para la gestión de productos y servicios. Estas P incluyen producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física. Cada variable es crucial en la estrategia de marketing de una empresa.

También se aplican a productos tangibles y servicios intangibles. Según Lovelock y Wirtz (2019), las personas y los procesos son especialmente significativos en la prestación de servicios, ya que influyen en la satisfacción del cliente y en la experiencia general del servicio.

La inclusión de las personas, procesos y evidencia física en la mezcla de marketing resalta la importancia de aspectos como el personal de contacto, la eficiencia operativa y la presentación física de las instalaciones y productos. Estos elementos contribuyen a construir la imagen de marca y a diferenciar la oferta de una empresa en el mercado (Kotler & Keller, 2016).

Esta herramienta proporcionó un marco completo para el diseño y la implementación de estrategias de marketing efectivas. Esta herramienta ayuda a las empresas a considerar todos los aspectos relevantes para satisfacer las necesidades y deseos del cliente, así como para alcanzar objetivos comerciales (Armstrong & Kotler, 2019).

Se aplicó también el customer journey, conocido como el viaje del cliente, es un concepto dentro del marketing que describe el proceso que un consumidor inicia desde el momento en que identifica una necesidad o deseo hasta que completa una compra. Según Kotler y Keller (2016), este proceso consta de varias etapas que incluyen la conciencia, la consideración, la decisión y la lealtad.

En la etapa de conciencia, el cliente identifica una necesidad o problema que amerite resolver, lo que implica su búsqueda de información. Durante la consideración,

el cliente examina diferentes opciones y compara productos o servicios para tomar la mejor decisión.

Según Armstrong y Cunningham (2019), aplicar el Customer Journey permite a las empresas identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente en cada etapa, lo que a su vez puede influir sobre la satisfacción del cliente y la fidelidad a la marca. Siendo así que, las empresas pueden usar el conocimiento del Customer Journey para alinear sus estrategias de marketing y ventas, y así crear experiencias más personalizadas y satisfactorias para sus clientes.

Por otro lado, una herramienta adicional que se aplicó en el presente documento es el modelo Lean Canvas, esta herramienta estratégica utilizada en el ámbito empresarial sirve para desarrollar y validar modelos de negocio de manera ágil y eficiente. Concebido por Ash Maurya en su libro "Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works" (2012), este modelo se basa en los principios del lean startup y proporciona un marco estructurado para visualizar y analizar los componentes clave de un negocio de forma concisa y práctica (Maurya, 2012).

El modelo Lean Canvas consta de nueve bloques principales que abordan aspectos esenciales del negocio, tales como problemas, soluciones, propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, ingresos, costos, métricas clave y ventajas competitivas. Cada bloque se enfoca en aspectos específicos del negocio y permite a los emprendedores identificar y validar hipótesis de manera rápida y efectiva (Maurya, 2012).

La utilidad principal del Lean Canvas radica en su capacidad para ayudar a los emprendedores a visualizar y comprender de manera clara y concisa los elementos clave de su modelo de negocio, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la iteración continua. Al proporcionar un marco simplificado y flexible, el Lean Canvas permite a los equipos centrarse en lo esencial y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y las necesidades de los clientes (Maurya, 2012).

Además, el modelo Lean Canvas fomenta la colaboración y la comunicación dentro de los equipos, al proporcionar una estructura compartida para discutir y refinar las ideas de negocio. Al promover un enfoque centrado en el cliente y la experimentación constante, el Lean Canvas ayuda a reducir el riesgo y aumentar las posibilidades de éxito para los emprendedores y los startups (Maurya, 2012).

Planteamiento Hipotético

En el contexto del presente proyecto de investigación, se ha formulado un planteamiento hipotético que busca explorar la relación entre calidad del servicio y la competitividad de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo. Este planteamiento se fundamenta en la deducción de que la calidad del servicio es un determinante crítico para la satisfacción del cliente y, por ende, para la competitividad de la institución financiera.

Para determinar esta hipótesis, se definieron cinco preguntas clave como guía de la investigación que permitieron analizar en profundidad las dimensiones de esta relación, estas son: ¿Cuál es la percepción de los clientes de la Cooperativa CACPECO, Agencia Moraspungo sobre la calidad de servicio que reciben?, ¿Cuál es la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que reciben según las áreas de cajas, servicios bancarios y negocios?, ¿Cuáles son los factores clave que influyen en la calidad del servicio brindada por la agencia?, ¿Cuál es la relación entre la calidad del servicio ofrecido por la agencia Moraspungo y su nivel de competitividad?, y finalmente, ¿Qué estrategias puede implementar la entidad financiera para mejorar su calidad de servicio y aumentar su competitividad?

Operacionalización de las Variables

A continuación, se presenta el detalle operacional de cada variable que se consideró dentro del presente análisis. Para lo cual, se ha seguido el formato de la matriz de operacionalización de variables en la que se ha considerado: planteamiento hipotético, objetivos, variables y metodología.

Tabla 1 Operacionalización de las variables CACPECO (Agencia Moraspungo)

Pregunta de investigación	Planteamiento o Hipotético	Objetivo general	Objetivo específico	Variables estudiadas	Definición de la variable	Dimensiones de las variables	Indicadores de la dimensión	Método
Dentro del proyecto de titulación se determinaron cinco preguntas de investigación, estas son: (i) ¿Cuál es la percepción de los clientes de la Cooperativa CACPECO, Agencia Moraspungo sobre la calidad de servicio que reciben? (ii) ¿Cuál es la percepción de	Se ha determinado el tipo de hipótesis operacional en vista que esta se definen los métodos y procedimientos específicos a utilizar, y ayudan a hacer que las suposiciones tangibles y medibles obteniendo de esta manera	Determinar si La Calidad del Servicio y su relación con la Competitividad "Caso: Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo"	Elaborar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO, agencia Moraspungo.	Variable independiente La Calidad del Servicio.	La calidad del servicio se refiere a la percepción del cliente sobre la excelencia o no de los servicios ofertados por una empresa (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Es posible abordarla mediante tres dimensiones: (i) fiabilidad, (ii) capacidad de respuesta,	Rapidez en la atención	Tiempo promedio de espera en la fila de atención. Tiempo promedio de respuesta a consultas o solicitudes de los clientes. Porcentaje de transacciones completadas dentro de un tiempo determinado. Porcentaje de clientes que reportan una experiencia	Análisis de información por medio de la matriz PESTEL

<p>los clientes de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo sobre la calidad del servicio que reciben según las áreas de cajas, servicios bancarios y negocios? (iii) ¿Cuáles son los factores clave que influyen en la calidad del servicio brindada por la agencia?, (iv) ¿Cuál es la relación entre la calidad del</p>	<p>un resultado de investigación más precisa y replicable. Para el desarrollo de la investigación se ha considerado la hipótesis nula (HO) "Existe una relación significativa entre la calidad del servicio y la competitividad de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo y el segundo</p>	<p>Analizar el entorno interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO, agencia Moraspungo.</p>	<p>(iii) empatía y tangibilidad (Parasuraman et al., 1988).</p>	<p>positiva en cuanto al trato recibido. Número de quejas o reclamaciones relacionadas con la actitud del personal. Puntuación media otorgada por los clientes en encuestas de satisfacción en relación con la amabilidad y cortesía del personal.</p>	<p>Análisis de información a través de la Matriz FODA-CANO, 7P's del Marketing</p>
				<p>Variedad de productos y servicios Tasa de error en transacciones financieras (errores en depósitos,</p>	

<p>servicio ofrecido por la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo y su nivel de competitividad ? y finalmente, (v) ¿Qué estrategias puede implementar la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo para mejorar su calidad de servicio y aumentar su competitividad ?</p>	<p>planteamiento de la hipótesis alternativa "No hay una relación significativa entre la calidad del servicio y la competitividad de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo"</p>	<p>Diseñar una propuesta de mejora enfocada en fortalecer el nivel de satisfacción del cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO, agencia Moraspungo.</p>	<p>Variable dependiente La Competitividad. Según Porter (1990), comprende un elemento fundamental en la estrategia empresarial que analiza las bases de la ventaja competitiva de una empresa en su mercado. Este autor considera que la competitividad se alcanza mediante la</p>	<p>Variedad de productos y servicios</p>	<p>retiros o transferencias). Número de transacciones corregidas debido a errores. Porcentaje de clientes que reportan problemas de precisión en sus transacciones financieras. Número total de productos y servicios ofrecidos por la cooperativa. Porcentaje de clientes que utilizan más de un</p>	<p>Planteamiento del Análisis a través del Customer Journey y Lean Canvas</p>
---	---	---	--	--	---	---

diferenciación de productos y un enfoque en un nicho de mercado específico

producto o servicio ofrecido por la cooperativa. Grado de diversificación de productos y servicios en comparación con otras instituciones financieras del área.

Distancia promedio de los clientes a la agencia Moraspungo. Número de cajeros automáticos disponibles en la zona de servicio. Tiempo promedio de

espera en la
fila de cajeros
automáticos.
Número de
corresponsale
s cercanos a
áreas
residenciales
o comerciales.

Nota. Esquematización de las variables. Parreño y Hernández (2024).

Capítulo I

1. Marco Teórico

La comprensión de la calidad del servicio como motor de competitividad se fundamenta en el siguiente marco teórico donde se da a conocer las teorías clásicas de calidad del servicio hasta los enfoques sobre la experiencia del cliente. En este capítulo exploraremos este cuerpo de conocimientos y se establecerá los fundamentos conceptuales que sustentan esta investigación sobre la Cooperativa CACPECO

1.1. Marco Normativo

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito, jurídicamente, están sujetas a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), la cual define una base normativa específica para estas instituciones financieras. Además, en función a la composición del sistema financiero nacional estas entidades se encuentran bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), organismo encargado de regir, vía normativa interna, establece los principios, derechos y obligaciones que rigen el funcionamiento de estas entidades en el país.

La LOEPS define los principios fundamentales que guían el accionar de las cooperativas de ahorro y crédito, (solidaridad, equidad, transparencia y responsabilidad social). Además, la normativa emitida por la SEPS complementa este marco legal, estableciendo disposiciones específicas en áreas como supervisión, regulación y gestión de riesgos.

En el contexto de la calidad del servicio, la normativa de la SEPS establece estándares mínimos que las cooperativas de ahorro y crédito deben cumplir en términos de atención al cliente, resolución de quejas y reclamos, transparencia y divulgación de información. Estas disposiciones buscan garantizar la satisfacción y protección de los socios y usuarios de estos servicios financieros con el objetivo de contribuir, al fin último de la inclusión financiera, esto es el bienestar financiero.

Asimismo, la normativa de la SEPS establece lineamientos claros en cuanto a la gestión de riesgos por parte de las cooperativas de ahorro y crédito. Estas entidades están obligadas a implementar políticas y procedimientos adecuados para identificar,

evaluar y gestionar los riesgos asociados a sus operaciones financieras, en cumplimiento de las regulaciones establecidas por la superintendencia.

La supervisión y regulación directa de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador recae en la SEPS, la cual tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de la normativa establecida y garantizar la estabilidad y solidez del sistema cooperativo financiero. La SEPS emite regulaciones, instrucciones y resoluciones que orientan el funcionamiento y la operación de estas entidades, contribuyendo así a un adecuado control y supervisión del sector.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria como la normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria proporcionan un marco normativo integral que regula las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. Estas regulaciones buscan garantizar la calidad del servicio, la protección de los socios y usuarios, y la estabilidad del sistema financiero cooperativo en el país.

1.1.1. Teoría Sobre la Calidad del Servicio

La calidad del servicio se refiere a la percepción del cliente sobre la excelencia o no de los servicios ofertados por una empresa (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Este factor tiene un papel crucial en la competitividad de las empresas, específicamente en sectores como el financiero. La literatura ha permitido evidenciar que la calidad del servicio incide directamente sobre la satisfacción del cliente, su fidelización, la diferenciación competitiva y la rentabilidad (Molina & Sánchez, 2014).

Son varios los elementos que pueden influir sobre la calidad del servicio. El autor Grönroos (2007), considera los siguientes: capacitación del capital humano, tecnología utilizada, cultura organizacional, gestión de la cadena de suministro y finalmente, las expectativas y necesidades cambiantes de los clientes.

La competitividad en el entorno empresarial actual se ve directamente influenciada por la calidad del servicio al cliente. Según García (2019), las organizaciones que logran ofrecer un servicio excepcional no solo satisfacen las necesidades de sus clientes, sino que también les permite ser más competitivos en relación con su entorno.

Investigaciones realizadas como la de Pérez (2018), ha demostrado que la calidad del servicio al cliente puede influir directamente sobre la imagen de una empresa. Por lo

general, el comportamiento de los clientes implica asociar un servicio de gran calidad con una marca confiable y exitosa, esto puede mejorar su percepción y lealtad hacia la organización.

Así también, López y Torres (2020) señalan que las empresas que priorizan la calidad del servicio al cliente experimentan una mayor retención de clientes. Esto se explica porque existe una mayor probabilidad que los clientes satisfechos regresen con estas empresas y aún más, empiecen a recomendarla a otras personas, aspectos que contribuyen al crecimiento y competitividad a largo plazo.

El impacto entre la calidad del servicio al cliente y la competitividad también se ve reflejado en la rentabilidad de una empresa. De acuerdo con Rodríguez (2017), las empresas que invierten en mejorar la experiencia del cliente obtienen mayores ingresos y márgenes de beneficio. Esto se debe a que los clientes están dispuestos a pagar más por productos o servicios de excelente calidad.

Por otro lado, la calidad del servicio impacta también en la capacidad de una empresa para innovar y adaptarse a los cambios del mercado. Según Martínez (2016), las empresas que mantienen un constante seguimiento a sus clientes y reciben su retroalimentación, están mejor preparadas para identificar nuevas oportunidades y desarrollar soluciones innovadoras.

La calidad del servicio al cliente también puede influir en la diferenciación de la empresa en el mercado. Según Gutiérrez (2017), en un mercado saturado, ofrecer un servicio excepcional permite destacar entre los competidores y atraer mayor número de clientes.

De igual forma, un buen servicio incide en la percepción de la empresa como empleador. Según González (2019), las empresas que ofrecen un servicio excepcional además de atraer clientes, atraen a empleados talentosos que desean formar parte del equipo de trabajo con una cultura centrada en el cliente y el servicio.

Dentro del mercado financiero, la calidad del servicio es un componente diferenciador entre las instituciones. La evidencia empírica permite dar cuenta que las instituciones financieras que ofertan un servicio de excelente calidad tienden a tener mayor retención de clientes y un mejor perfil reputacional (Guerrero, 2018).

El estudio de Berry, Leonard, y Bennet (1989) identifica cinco dimensiones clave de la calidad del servicio en instituciones financieras:

- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía
- Tangibilidad.

La fiabilidad se refiere a la capacidad que tiene la institución financiera para brindar servicios de manera transparente y apegados a la normativa legal vigente. La segunda dimensión, la capacidad de respuesta, se trata de la eficiencia, en tiempo, con la que la institución responde a las necesidades, solicitudes, consultas o reclamos de los clientes. Por otro lado, la seguridad, implica no solo la capacidad de la organización en transmitir confianza a sus clientes sino el cumplimiento de procesos de protección al consumidor financiero. Una cuarta dimensión, empresas empáticas, esto implica la comprensión de las necesidades individuales de los clientes por parte de la institución. Finalmente, la tangibilidad se refiere a los aspectos físicos y visibles de los servicios, como área física, mobiliario, organización, limpieza, presentación del personal, equipos y materiales utilizados, que influyen en la percepción de la calidad por parte de los clientes.

1.1.2. Teorías Sobre la Satisfacción al Cliente

La teoría de la satisfacción del cliente es necesaria para entender cómo la calidad del servicio brindado por instituciones financieras influye en la competitividad de las mismas. Según Pérez (2017), la satisfacción del cliente se refiere a la percepción que tiene el cliente sobre si se llegaron a cumplir o no sus expectativas respecto al servicio ofertado.

En Ecuador, trabajos de investigación como el de García (2019), revela que la satisfacción del cliente en el sector financiero está relacionada con la calidad del servicio recibido y toma en cuenta aspectos como: rapidez en las transacciones, transparencia en la información proporcionada, amabilidad del personal, procesos sencillos de realizar y capacidad para resolver una controversia.

Así también, autores como Rodríguez (2020) se une a este campo de estudio y señala que la satisfacción del cliente no solo se refiere a la experiencia individual del usuario o consumidor financiero, sino que también repercute sobre la reputación y la

imagen de la empresa debido a que un cliente satisfecho se convierte en un cliente leal, y un cliente leal generará un efecto multiplicador sobre su experiencia y finalizará recomendando esta empresa directa o indirectamente a terceros.

Sin embargo, es importante considerar que la satisfacción del cliente es un concepto variable. Sus resultados están en función de elementos como la calidad del servicio percibida, las expectativas previas del cliente y las experiencias previas con esa institución en específico. Para Martínez (2018), las instituciones financieras ecuatorianas deben estar atentas a las necesidades y preferencias cambiantes de los usuarios y consumidores a fin de mantener altos niveles de satisfacción. Resalta que la satisfacción del cliente no se trata únicamente de captar nuevos clientes, sino de mejorar su calidad de vida mediante la experiencia que se está ofreciendo.

En este sentido, López (2021) destaca la importancia de la satisfacción del cliente como un elemento clave para mejorar la competitividad de una empresa. Esto implica, aparte de medir constantemente la satisfacción del cliente, implementar acciones preventivas y correctivas para gestionar las áreas de oportunidad identificadas.

Así también, la teoría de la experiencia del cliente se centra en la creación de experiencias memorables y emocionalmente significativas para los clientes (Pine & Gilmore, 1998). Al ofrecer experiencias únicas, las empresas pueden diferenciarse en un mercado saturado y aumentar su competitividad.

La literatura sobre la satisfacción del cliente revela que es un componente primordial en el análisis de la calidad del servicio y su impacto en la competitividad, pues la comprensión y la gestión efectiva de la satisfacción del cliente, fortalece la posición empresarial dentro del mercado financiero global y fortalece la lealtad de sus clientes, aspectos que conllevan a resultados sostenibles a largo plazo.

1.1.3. La Competitividad

Según Porter (1990), comprende un elemento fundamental en la estrategia empresarial que analiza las bases de la ventaja competitiva de una empresa en su mercado. Este autor considera que la competitividad se alcanza mediante la diferenciación de productos y un enfoque en un nicho de mercado específico.

Dentro del entorno financiero, D'Aveni (1994) propone que la ventaja competitiva de las instituciones financieras puede ser efímera debido a la veloz evolución de las tecnologías y la intensa competencia entre los actores del propio mercado. García (2019) a través de su estudio denominado “*Relación entre competitividad y calidad del servicio en los bancos ecuatorianos*”, menciona que gran parte de competitividad de las instituciones financieras se explica por su capacidad para ofrecer servicios de excelente calidad. Las instituciones financieras que logran diferenciarse a través de la calidad del servicio tienen mayor probabilidad de acceder a un porcentaje superior de participación en el mercado nacional y mantener una posición sólida en el mismo.

Además, trabajos como el de Rodríguez (2020) sugiere que la competitividad, además de basarse en la calidad del servicio, lo hace también sobre su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes. Esto implica una continua innovación y mejora en los procesos y productos financieros, vistos desde el lente de la inclusión financiera. Promover el acercamiento de las personas excluidas a las entidades financieras resulta una estrategia importante, toda vez que brinda un servicio exclusivo, diseñado para atender necesidades de este segmento poblacional.

En línea de lo anterior, Reichheld y Sasser (1990) aseguran que la fidelización del cliente es una variable predictora de la competitividad a largo plazo de una empresa. En su investigación, encontró que incluso pequeños incrementos en la retención de clientes pueden influir sobre la rentabilidad de una empresa.

Por otro lado, López (2021) destaca la importancia de la gestión estratégica de la competitividad en el sector financiero, es decir, reconocer la necesidad de identificar y aprovechar las ventajas competitivas, así como mitigar las amenazas que puedan afectar la posición en el mercado. Factores externos como la estabilidad política y económica del país pueden influir en la competitividad de las instituciones financieras. Flores (2019), señala que un entorno favorable puede crear oportunidades para el crecimiento y la expansión de una organización, sin embargo, la incertidumbre política económica podría significar riesgos en su competitividad.

La teoría de la excelencia en el servicio postula que, para mantener la competitividad, las empresas deben esforzarse por superar las expectativas del cliente y

ofrecer un servicio excepcional en cada punto de contacto (Bitner, Brown, & Meuter, 2000). La excelencia en el servicio se convierte así en un factor diferenciador clave en un mercado saturado.

La gestión de la relación con el cliente (CRM) se centra en construir y mantener relaciones sólidas con los clientes para impulsar la lealtad y la rentabilidad a largo plazo (Payne & Frow, 2005). Una implementación efectiva de CRM puede mejorar la competitividad al permitir a las empresas comprender mejor las necesidades individuales de los clientes y ofrecer soluciones personalizadas.

1.1.4. Fidelización de Clientes

En el ámbito de las instituciones financieras, la fidelización de clientes ha resultado ser un tema crucial para mantener el nivel de competitividad en el mercado. Según García-Medina y Del Río-Rama (2018), una estrategia efectiva para la fidelización de clientes en instituciones financieras es ofrecer programas de recompensas y beneficios que incentiven el acceso y uso de productos y servicios financieros. Esta acción genera valor agregado a la relación entre empresa y cliente ya que estos últimos experimentarían beneficios tangibles y se sentirán motivados a continuar utilizando los servicios ofertados por la institución.

Asimismo, los autores San Martín y Herrero (2012) afirman que la personalización de los productos y servicios financieros es esencial para construir relaciones sólidas con los clientes. Esta personalización implica contar con un capital humano y físico empático que comprenda las necesidades individuales de cada cliente y adapte su portafolio según sus características, preferencias y comportamientos.

La fidelización de los clientes está ligada también a la mejora continua de la calidad del servicio, como señalan Rodríguez y García (2019), un servicio financiero de alta calidad genera confianza en los clientes, lo que se traduce en una de las mayores expectativas de los clientes cumplida, ya que, al ser una entidad financiera, la variable más expuesta a ser considerada es la protección de los recursos de los depositantes. Al haber logrado esto, el resultado será un aumento en la probabilidad de que los clientes permanezcan leales al banco y recomienden sus servicios a terceros.

Además, de acuerdo con el trabajo de Molina y Buil (2011) la comunicación efectiva influye sobre la fidelización de consumidores financieros. Mantener una

comunicación clara, sencilla, entendible y sobre todo transparente, desde el momento de brindar información, negociación, transacción o atención de reclamos, fortalece la relación y la confianza ya que el cliente experimentará satisfacción en la resolución entregada por la empresa durante cada una de las etapas del flujo del negocio.

Por otro lado, estudios como los de López-Torres y Montoro-Ríos (2016) hacen notar que la educación financiera puede influir sobre la fidelización de clientes. Brindar asesoría y herramientas para que los clientes fortalezcan sus aptitudes respecto al manejo eficiente de sus finanzas personales y familiares les da la oportunidad de tomar decisiones informadas y administrar eficientemente los productos financieros a los que han accedido.

El trabajo de las entidades financieras no debe estar limitado únicamente a la colocación de productos sino debe complementarse con un acompañamiento técnico que le permita entender al cliente el funcionamiento de los productos o servicios disponibles en el mercado, estas acciones no solo fortalecen la relación con el cliente sino también repercuten sobre la efectividad financiera de la institución. Es decir, un cliente con un claro entendimiento de un producto de crédito presentará menor probabilidad de incurrir en sobreendeudamiento o morosidad, estos elementos benefician a la salud y calidad de la cartera de crédito de la institución.

Este capítulo se ha detallado un análisis del marco teórico como guía de esta investigación sobre la calidad del servicio y su impacto en la competitividad particularmente en el contexto de la cooperativa CACPECO, explorando una amplia gama de enfoque que nos prepara para el análisis empírico donde estos conceptos se manifiestan en la práctica dentro de la institución estudiada.

Capítulo II

2. Desarrollo de Resultados

En este capítulo nos sumergiremos en el análisis situacional de la COAC. CACPECO en donde se utilizó varias herramientas y metodologías que fortaleció la comprensión holística de su entorno operativo. La investigación correlacional fue clave fundamental que nos permitió identificar las relaciones en la calidad del servicio y su impacto en la competitividad de la institución.

Todo esto se logró empleando un conjunto de varias herramientas analíticas como son: análisis PESTEL, el análisis FODA, Customer Journey, las 7P's del Marketing, Lean Canvas y la matriz de análisis de Benchmarking; proporcionándonos una visión clara de los factores internos y externos que influyen en el desempeño y la posición competitiva de la Institución.

2.1. Diagnóstico Situacional de Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo

2.1.1. Cronología de la Empresa

Luigi Ripalda Bonilla y 38 socios fundaron CACPECO LTDA el 14 de marzo de 1988, con una perspectiva futurista y confianza en el sector microempresarial. A lo largo de más de tres décadas. La cooperativa ha sido pionera en la aplicación de microcréditos, de esta manera promoviendo el crecimiento de micro y pequeños empresarios, y ha consolidado su posición en la inclusión financiera mediante la oferta responsable y sostenible de productos y servicios (CACPECO HIST, 2023).

Con una gestión prudente de recursos y una calificación de riesgos “AAA”, CACPECO se ha destacado en el Sistema Financiero Ecuatoriano generando credibilidad y seguridad para sus asociados. Asimismo, su enfoque sostenible demuestra su compromiso con un Ecuador más próspero, impactando positivamente en la vida de sus grupos de interés a través de la innovación y la integridad (CACPECO HIST, 2023).

2.1.2. Ubicación Geográfica de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi (CACPECO) se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, ciudad Latacunga en

calle Sánchez de Orellana 1544 y Ramírez Fita; cuenta con 22 agencias ubicadas en cinco provincias del Ecuador, conforme se detalla en la Tabla 2 (CACPECO Puntos de Servicio, 2024).

Tabla 2 Ubicación de las Sucursales CACPECO

Provincias	Cotopaxi		Pichincha		Chimborazo		Tungurahua		Los Ríos	
Ubicación de Agencias	Latacunga	El Salto	Amazonas entre Antonio José de Sucre y Calixto Pino. Latacunga, Cotopaxi, 050102.	La Villaflora	Rodrigo de Chávez OE-242 y Pedro de Alfaro. Quito, Pichincha, 170602.	Riobamba Norte	Veloz 42-22 y Los Sauces. Riobamba, Chimborazo, 060102	Ambato Mariano Castillo y Rocafuerte, esquina. Ambato, Tungurahua, 180103	Quevedo	Bolívar y Décima Segunda. Quevedo, Los Ríos, 120305
		Eloy Alfaro	Simón Rodríguez y Paraguay. Latacunga, Cotopaxi, 050108.	El Inca	6 de Diciembre N47-225 y Samuel Fritz. Quito, Pichincha, 170514.	Riobamba Sur	Leopoldo Freire y París, esquina. Riobamba, Chimborazo, 060110		Valencia	Arcos Pérez y 13 de Diciembre. Valencia, Los Ríos, 120609
		Centro Comercial Popular - Planta baja	Félix Valencia entre Amazonas y Antonia Vela (Plaza El Salto). Latacunga, Cotopaxi, 050102.	Cumbayá	María Angélica Idrobo entre Manabí y Salinas. Quito, Pichincha, 170901.	Chambo	18 de Marzo y Guido Cuadrado, esquina. Chambo, Chimborazo, 060116			

	Oficina Sur	Unidad Nacional y Atahualpa. Latacunga, Cotopaxi, 050150.	Nayón	Antonio José de Sucre N1-68 y Atahualpa. Quito, Pichincha, 170530.
Cantones	Pujilí	Belisario Quevedo entre Sucre y Pichincha. Pujilí, Cotopaxi, 050401.	Llano Chico	17 de Septiembre y Luis Elías González. Quito, Pichincha, 17020.
	Saquisilí	24 de Mayo entre Carchi y Fray Bartolomé de Las Casas. Saquisilí, Cotopaxi, 050409.		
	Salcedo	9 de Octubre y Rocafuerte, esquina. Salcedo, Cotopaxi, 050601.		

La Maná 19 de Mayo y
Eugenio
Espejo. La
Maná,
Cotopaxi,
050202.

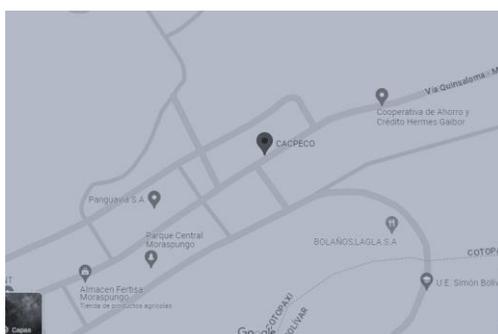
Moraspungo Primero de
Junio y Luis
Domínguez.
Moraspungo,
Cotopaxi,
050304.

Sigchos 7 de Agosto
entre
Rumiñahui y
Quilotoa.
Sigchos,
Cotopaxi,
050501.

Nota. Cobertura Geográfica, CACPECO (2024).

Esta institución se encuentra ubicada en las calles Primero de Junio y Luis Domínguez. Moraspungo, Cotopaxi, a tres cuadras del parque central. En la Figura 1 se representa la ubicación por coordenadas del edificio latitud -1.1726105615571119, longitud -79.22155651642808. Se encuentra en un lugar estratégico ya que corresponde a una zona comercial y es en donde existe mayor afluencia de personas.

Figura 1 *Ubicación geográfica de Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo*



Nota. Representación especial de la ubicación de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo (Calle Primero de Junio y Luis Domínguez) Tomado desde Google Maps.

Figura 2 *Ubicación 3D de Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo*



Nota. Representación gráfica de la ubicación de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo tomada desde su punto de ubicación.

2.2. Planificación Estratégica

La visión de la Cooperativa menciona que: “CACPECO será reconocida como una Cooperativa Sostenible, que consolide relaciones de confianza con sus socios, en respaldo a sus proyectos de vida, con un servicio innovador, seguro y dinámico”, y su misión es “Entregamos productos y servicios solidarios de excelencia, con gestión sostenible apoyados en tecnología vanguardista y talento humano comprometido” (CACPECO, 2022).

A través de su misión indica que su actividad está enfocada en desarrollar y ofrecer productos y servicios de alta calidad respaldada de una gestión sostenible y tecnología avanzada conjuntamente con un talento humano totalmente comprometido con la excelencia y la solidaridad para satisfacer las necesidades de sus socios.

Por otra parte, su visión es convertirse en una cooperativa sostenible donde prevalezca relaciones de confianza con sus socios, apoyando y respaldando sus proyectos de vida. Refleja una alta aspiración en busca de ofrecer constantemente un servicio innovador, seguro y dinámico. Aspira ser identificada y reconocida por su capacidad de adaptación, seguridad y alta capacidad para satisfacer los requerimientos y necesidades cambiantes de sus socios en el futuro.

Sus valores están enfocados primordialmente en la Integridad enfocándose en la práctica de hacer lo correcto, Pasión en donde comparten emociones y experiencias de armonía y afinidad con la institución, Compromiso de colaborar a lo máximo con sus capacidades, Responsabilidad perseveran en sus labores diarias con fidelidad y la Solidaridad cooperan con soluciones proactivas que generan bienestar común (CACPECO, 2022).

Durante todos estos años ha logrado fortalecer su capacidad de mantener una posición financiera estable y saludable a largo plazo, en vista que sus productos y estrategias financieras tienen como prioridad sus objetivos sociales, económicos y ambientales, es por eso que mantienen su política de sostenibilidad y principios sociales ambientales como su firma de decisión para promover un triple bienestar para sus grupos de interés: en lo social, en lo económico y en lo ambiental.

Además, se distingue porque cuenta con un enfoque estratégico centrado en la diferenciación, priorizando la satisfacción del cliente y una gestión ágil, innovadora y socialmente responsable que busca día a día que mejore la calidad de vida de sus grupos de interés, considerando cuatro pilares fundamentales: el enfoque en el socio/cliente, la sostenibilidad, la convergencia digital y el equipo humano. Adicional se asegura de mantener un estricto cumplimiento de su código de ética.

Su estrategia sostenible actualmente se direcciona hacia grandes desafíos organizacionales siendo estos lograr un CACPECO Sostenible, CACPECO Innovadora, Experiencias de Servicios Memorables diseccionados al buen servicio para sus más de 209 mil socios y clientes, también “con el fin de dejar un planeta en las mismas o mejores condiciones que las actuales para las futuras generaciones”. (CACPECO Sostenibilidad, 2023).

Mantiene actualmente un compromiso social con 4 ODS’s que le hace formar parte en la construcción de un mundo más digno, más humano y equitativo, es por esto que ha incorporado en su sistema de gestión los siguientes objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): 1 Fin de la Pobreza, 5 Igualdad de Género, 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico y 13 Acción por el clima.

Con base a este enfoque ha entregado soluciones crediticias que promueven su desarrollo socio económico de la parte céntrica del país, ha hecho que el 66% del talento humano que forma parte de la institución sean mujeres, ha creado 286 fuentes de trabajo directas, 858 familiares beneficiados a través de la relación laboral de sus colaboradores y 71.239 Kg de CO₂e. de nuestra huella de carbono (CACPECO CSocial, 2023).

Un hito empresarial fue haber alcanzado la certificación por Calificación de Riesgos S. A. Class Internacional Rating de Fortaleza Financiera el 26 de junio del 2023 la calificación “AAA” siendo esta una fortaleza en vista que es un indicador de la situación de la entidad que “destaca su sobresaliente trayectoria de rentabilidad, reflejando una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a los mercados naturales de dinero y clara perspectiva de estabilidad”.

En caso de que exista debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la Institución, esta se mitiga enteramente con las fortalezas de la misma

convirtiéndole en la única Cooperativa de Ahorro y Crédito a nivel de Latinoamérica con esta calificación de riesgo, garantizando así la seguridad y tranquilidad de los socios.

Otro reconocimiento alcanzado el distintivo ESR® 2023 por tres años consecutivos, siendo este un logro notable que demuestra un impacto positivo continuo que las empresas pueden tener cuando priorizan la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible en el Ecuador.

No sólo cumple con sus obligaciones legales, sino también va más allá al adoptar una visión económica, social y ambiental en su estrategia empresarial. Este enfoque integral se refleja en la evaluación cualitativa y cuantitativa exhaustiva realizada en áreas clave como la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, la ética empresarial, la claridad de vida en la empresa, la vinculación con la comunidad y la preservación del ambiente (CACPECO DISTINTIVO , 2023).

Para generar un análisis de la situación del mercado actual de la Cooperativa Cacpeco Agencia Moraspungo se ha desarrollado un análisis PESTEL. Conforme se evidencia en la Tabla 3, esta es una herramienta útil para examinar el entorno externo de la institución relacionado con la oferta y la demanda; proporcionándonos de esta manera una visión clara e integral con base al análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales asociados a la Institución.

Tabla 3 Factores PESTEL del entorno externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO, agencia Moraspungo.

Dimensión	Factores	Comportamiento	Involucrados	Impacto
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la legislación vigente del sistema financiero popular y solidario. 	Alto	Gobierno Junta de Política de Regulación Financiera	Cambios en la legislación financiera.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política del país y su impacto en el sector financiero cooperativo. 	Baja	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del Impuesto al Valor Agregado del 12% al 15%. 	Alto	Gobierno Junta de Política de Regulación Monetaria.	Influencia en tasas de interés y condiciones de crédito.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reajuste de tasas de interés que influyan en los costos de financiamiento. 	Alto	Banco Central.	Cambios en la legislación fiscal.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión Financiera 	Alto	Clientes y sociedad en general.	Cambios en hábitos de consumo y financieros.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura financiera, comportamiento 	Alto		

			destinado al ahorro y financiamiento por los habitantes de la parroquia Moraspungo.		
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Avances tecnológicos en servicios financieros. Adopción de nueva tecnología por parte de los socios y clientes. 	Alto Mejora continua		Empresas tecnología. Clientes	de Innovación disruptiva en servicios financieros. Poca aceptabilidad de automatización de servicios y documentación por parte de los clientes.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> Conversión del modelo tradicional hacia el tecnológico para la entrega digital de documentación. Ecoeficiencia 	Bajo Bajo		Reguladores ambientales	Cumplimiento normativo Riesgo reputacional.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento normativo en materia de protección al consumidor. 	Alto		Organismo de control y supervisión.	Cumplimiento normativo y riesgo legal.

-
- Legislación laboral que Bajo afecte la contratación de capital humano.

Nota. Análisis de matriz PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO LTDA. Parreño & Hernández (2024).

2.3. Tamaño de la Empresa / Emplazamiento

La cooperativa CACPECO de acuerdo al número de empleados se caracteriza por ser una mediana empresa en vista que existen 286 empleados, que forman parte en la actualidad de la Institución; y 22 sucursales en el centro del país, su estructura jerárquica es horizontal compartiendo de esta manera un mismo objetivo y una comunicación más fluida lo que ha conllevado, a que actualmente, se encuentren aplicando un cambio de cultura organizacional como breve rasgo característico es el proceso de eliminar jefaturas y empezar a de nominarlo Líderes de Agencias.

El análisis situacional enfocado en la Agencia Moraspungo, dicha agencia tiene 19 años prestando sus servicios en la Parroquia Moraspungo, Cantón Pangua de la Provincia de Cotopaxi actualmente está conformada por 10 colaboradores que laboran en sus diferentes áreas: cajas, negocios, seguridad de la información, servicios y tecnología.

2.4. Líneas de Productos y Servicios

Ofrece una amplia gama de servicios, en este caso dirigidos al mercado objetivo del Cantón Pangua, centrándose en los pequeños y microempresarios del sector y sus alrededores cuya principal actividad económica se relaciona con la agricultura, la ganadería y el comercio. Se ha identificado la demanda de financiamiento para estas actividades siendo este un punto central y estratégico para cubrir con las necesidades financieras del sector. Descripción detallada de cada producto y servicio:

Tabla 4 Descripción de los servicios financieros (Área de negocios) de CACPECO Agencia Moraspungo.

Servicios Financieros	
Créditos	Características
Microcréditos	Monto: Desde \$300 hasta \$300000
	Plazo: Hasta 18 meses.
	Forma de pago: Mensual, bimensual, trimestral y semestral.
	Entrega en 48 horas.

	Garantía: Sobre firmas o hipoteca, previa calificación de nuestros asesores. Abonos al capital: se puede hacer en cualquier momento.
Créditos de Consumo	Monto: Desde \$300 hasta \$250.000
	Plazo: Hasta 108 meses
	Forma de pago: mensual, bimensual, trimestral o semestral.
	Garantías: quirografarias, hipotecarias, prendarias, líquidas o sin garantía.
Crédito efectivo	Monto: Hasta \$15000
	Plazo: Al vencimiento
	Garantías: Al vencimiento.
	Garantías: No se requiere.
	Tasa de interés competitiva.
	Liquidez inmediata para su negocio
Eco CACPECO	Monto: desde \$30 hasta \$250000 para actividades no productivas, y hasta \$300000 actividades productivas.
	Plazo: hasta 12 meses de gracia a partir de \$15000
	Tasa de interés más atractiva que los demás productos.
	Pagos: mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

Nota. Principales productos y servicios financieros área de negocios de la CACPECO Agencia Moraspungo. (Productos y Servicios CACPECO, 2024)

Tabla 5 Descripción de los servicios financieros (Captaciones) de CACPECO Moraspungo.

Servicios Financieros	
Ahorros	Beneficios
Ahorro a la vista	Es el primer requisito para solicitar un crédito.
	Puedes recibir el sueldo en la cuenta.

	<p>No cobramos costos de mantenimiento.</p> <p>Puedes llevarla contigo a onde sea a través de tu App CACPECO Móvil.</p> <p>Complemento ideal es nuestra Visa Débito CACPECO,</p> <p>Nuestros Corresponsales SOCIO EFECTIVO, están a tu servicio, cuando lo necesites.</p>
Súper cuenta	<p>Para niños y adolescentes de hasta 15 años.</p> <p>Aprender la importancia de ahorrar y hacer planes futuros.</p> <p>Recibe ganancias de manera mensual.</p> <p>Asegura su cupo a nuestros vacacionales gratuitos.</p> <p>Regalos, saludos y más promociones en fechas especiales.</p>
Ahorro inversión	<p>Renovable y pre cancelable cuando o necesites.</p> <p>Puedes hacer depósitos adicionales, tu cuenta seguirá creciendo.</p> <p>Te compensamos con el pago de intereses de Plazo Fijo y en forma mensual.</p> <p>Puedes abrirla a nombre de menores de edad, si lo deseas.</p> <p>No pagas costos de mantenimiento.</p>
Depósitos a Plazo fijo	<p>Seguro gratuito de vida (18 a 64 años de edad).</p> <p>Tercera edad recibe tasa preferencial y obsequio.</p> <p>Cuneta con cobertura del Seguro de Depósitos COSEDE hasta \$32000</p> <p>Tienes posibilidad de efectivizarlo antes de la fecha de vencimiento.</p>

Con el 90% de tu inversión puedes acceder a un crédito emergente “back to back”

Si inviertes en plazos desde 180 días, no paga impuesto.

Reclama un incentivo adicional.

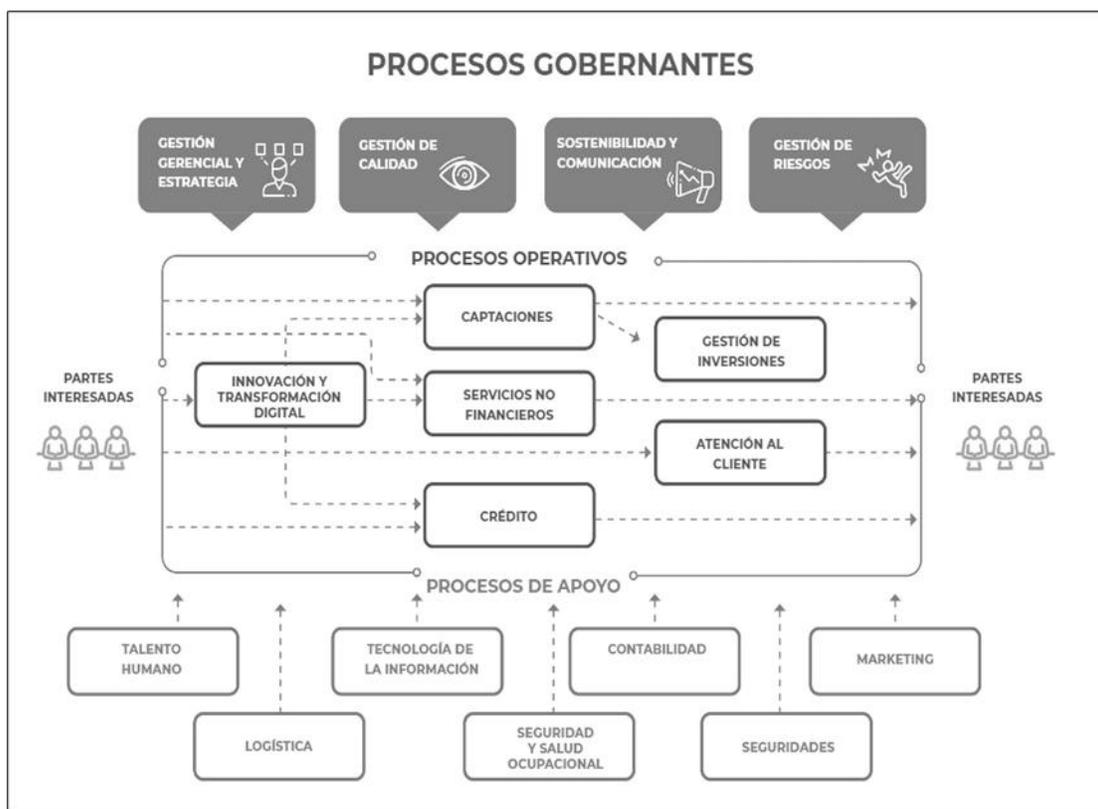
Nota. Depósitos a Plazo fijo en CACPECO Agencia Moraspungo. (CACPECO Puntos de Servicio, 2024)

2.4.1. Descripción del Organigrama Institucional

La estructura de la institución financiera en análisis responde a un orden lógico determinado por procesos. Consta de procesos gobernantes, operativos y de apoyo. Esto refleja la estructura organizativa que sustenta todas las operaciones y funciones dentro de la institución.

La Figura 3, proporciona una representación visual de los diversos departamentos, unidades y roles clave que colaboran en la prestación de servicios bancarios y financieros a los clientes. Desde la alta dirección hasta los equipos operativos, cada componente del organigrama desempeña un papel fundamental en la consecución de los objetivos estratégicos y en la entrega de un servicio de calidad.

Figura 3 Organigrama Institucional CACPECO



Nota. Memoria de Sostenibilidad CACPECO (2023).

2.4.2. Situación Financiera Actual

A Diciembre 2023, de acuerdo con la información publicada en el portal estadístico de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el patrimonio técnico de la cooperativa de ahorro y crédito en análisis, que según resoluciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria corresponde al valor patrimonial que disponen las instituciones financieras para respaldar las operaciones actuales y futuras y para cubrir pérdidas inesperadas, se ubicó en 29.33%, un punto porcentual adicional en comparación con el año 2022.

Respecto a la calidad de activos, el porcentaje de morosidad bruta total, a diciembre 2023, fue de 7.83%, esto implicó 0.77% adicionales al porcentaje de morosidad del sistema cooperativo nacional. La calidad de cartera, categorizada por productos crediticios, revela que los niveles de morosidad para los segmentos de crédito productivo, consumo, inmobiliario, microcrédito son inferiores respecto a los umbrales nacionales, conforme se evidencia en la tabla a continuación:

Tabla 6 *Indicadores Financieros Calidad de Activos*

Indicador Financiero	Diciembre 2023	Sector Cooperativo Nacional 2023
Morosidad bruta total	5.09%	7.06%
Morosidad cartera de crédito productivo	2.52%	8.58%
Morosidad cartera consumo	3.49%	5.69%
Morosidad cartera inmobiliaria	3.62%	76.57%
Morosidad cartera microempresa	6.41%	99.67%

Nota. Indicadores financieros CACPECO (2023). Elaboración propia de los Autores.

Por otro lado, al analizar los principales indicadores de rentabilidad, a diciembre 2023 el rendimiento operativo sobre los activos fue de 1.38%, mientras que el rendimiento sobre el patrimonio fue de 7.06%, ambos resultados dan cuenta la capacidad de la institución para generar beneficios. Es por eso que entre el 2022 y 2023 las ganancias aumentaron un 19%.

2.5. Análisis del Entorno Interno y Externo de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo.

En el análisis del entorno de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo se puede evidenciar con base a la Figura 3 y Tabla 7 utilizando la herramienta FODA-CAME, diversas oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que se debe considerar para mantener una estable competitividad y satisfacer las necesidades y requerimientos de sus socios y clientes que hacen uso de sus servicios siendo por primera vez o constantemente; a través de esta herramienta se realizará la propuesta de mejora como resultado de su análisis.

Figura 4. Matriz de Análisis FODA de la Cooperativa CACECO Agencia Moraspungo

INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputación sólida y calificación de riesgos AAA. 2. Cultura organizacional orientada hacia la calidad del servicio. 3. Recursos Humanos capacitados. 4. Tecnologías y sistemas eficientes 5. Innovación en productos y servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente consistencia en el servicio. 2. Cultura organizacional resistente al cambio. 3. Deficiente agilidad en el área de cajas. 4. Deficiente seguimiento a resolución de problemas. 5. Desbalance en la distribución de recursos.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimización de la atención al cliente. 2. Programas de fidelización. 3. Expansión de servicios. 4. Mejora en la Agilidad. 5. Diversificación de productos financieros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad en la economía por los impactos negativos que se dan a nivel nacional e internacional. 2. Desastres y fenómenos naturales. 3. Preferencias y Expectativas cambiantes del cliente. 4. Desarrollo de nuevos productos por parte de la competencia. 5. Riesgos de ciberseguridad.

**MATRIZ
FODA**

Nota. Análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y crédito CACPECO Agencia Moraspungo. (Parreño & Hernandez, 2024)

Tabla 7 Análisis FODA- CAME Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo

Análisis del Entorno de la Cooperativa Cacpeco Agencia Moraspungo			
(Matriz FODA – CAME)			
Fortalezas (Interno)	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
+F1. Reputación sólida y calificación de riesgos AAA.	0,15	5	0,75
F2. Cultura organizacional orientada hacia la calidad del servicio.	0,1	3	0,3
F3. Recursos Humanos capacitados.	0,11	4	0,44
F4. Tecnologías y sistemas eficientes.	0,07	2	0,14
F5. Innovación en productos y servicios.	0,07	1	0,07
TOTAL	0,5	15,00	1,70
Debilidades (Interno)	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
D1. Deficiente consistencia en el servicio.	0,15	5	0,75
D2. Cultura organizacional resistente al cambio.	0,1	3	0,3

D3 Deficiente agilidad en el área de cajas.	0,08	2	0,16
D4. Deficiente seguimiento a resolución de problemas.	0,12	4	0,48
D5. Desbalance en la distribución de recursos.	0,05	1	0,05
TOTAL	0,50	15,00	1,74
Ponderación Total (F+D)	1,00	Clasificación Total (0+A)	30,00

Oportunidades (Externo)	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
01. Optimización de la atención al cliente.	0,15	5	0,75
O2. Programas de fidelización.	0,1	2	0,2
O3. Expansión de servicios.	0,08	3	0,24
O4. Mejora en la Agilidad.	0,12	4	0,48
O5. Diversificación de productos financieros.	0,05	1	0,05
Total	0,5	15,00	1,72
Ponderación Total (O+A)	1,00	Clasificación Total (0+A)	30,00

Explotar

Estrategias Ofensivas (FO)

F1. O1. Desarrollar una campaña de marketing centrada en la calidad del servicio y la confiabilidad.

F4. O4. Implementar un sistema integrado de gestión y atención al cliente.

F3. O2. Analizar las necesidades y preferencias de los socios y clientes para diseñar programas de fidelización atractivos y personalizados.

Corregir

Estrategias Reorientación (DO)

D1. O1 Proporcionar capacitación adicional al personal en áreas donde se identifica un poco inconsistencia, concentrándose en mejorar las habilidades de comunicación, empatía y resolución de problemas.

D4. O1 Implementar un sistema de seguimiento de problemas integrado que priorice las necesidades de los clientes, asegurando una solución rápida y efectiva de los problemas identificados durante la optimización del servicio al cliente.

D3. O4 Revisar y optimizar los procesos internos en el área de cajas para eliminar cuellos de botella y agilizar el flujo de trabajo.

Resultado Ponderado Total (O+A)

3,44

Amenazas (Externo)**Ponderación****Clasificación****Resultado
Ponderado**

A1. Inestabilidad en la economía por los impactos negativos que se dan a nivel nacional e internacional	0,14	5	0,7
A2. Desastres y fenómenos naturales.	0,08	1	0,08
A3 Preferencias y Expectativas cambiantes del cliente.	0,1	3	0,3
A4 Desarrollo de nuevos productos por parte de la competencia.	0,08	2	0,16
A5 Riesgos de ciberseguridad.	0,1	4	0,4
TOTAL	0,50	15,00	1,64
Resultado Ponderado Total (0+A)			
3,36			
Estrategias Defensivas (AF)			

F1. A1 Ampliar la variedad de productos financieros ofrecidos para mitigar los riesgos asociados con la inestabilidad económica lo que permitirá una mejor adaptación a diferentes condiciones del mercado.

F5. A3. Establecer canales de comunicación abiertos y efectivos con los clientes para recopilar comentarios, sugerencias y quejas.

F5. A5 Concientizar y capacitar a todo el personal en prácticas de seguridad cibernética, amenazas potenciales, y las mejores prácticas de seguridad.

D3. A3 Entrenar al personal en el uso efectivo de la tecnología y en técnicas de servicio al cliente para garantizar un servicio rápido y de alta calidad en el área de cajas.

Afrontar

Estrategias Supervivencia (DA)

D1. A4 Ofrecer experiencias consistentemente positivas en todos los puntos de contacto con los socios y clientes, desde la compra hasta el servicio postventa.

D4. A3 Capacitar al personal en técnicas de resolución de problemas y en la importancia del seguimiento efectivo.

D2.A5. Fomentar una cultura de seguridad y adaptabilidad que promueva una mentalidad de aprendizaje y mejora continua en toda la organización.

D5. A3. Evaluar la carga laboral de manera justa y equitativa, asegurarse de que todos los empleados asuman responsabilidades proporcionales a su nivel de remuneración y habilidades.

Nota. El análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) – Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME) fue realizado por los autores del proyecto de investigación, Parreño & Hernández (2024).

Con base a las fortalezas se pudo evidenciar que la mayor ponderación es su reputación sólida y calificación de riesgos AAA que es sinónimo de una buena trayectoria financiera lo que garantiza que la institución en el mercado es totalmente confiable y que mantiene una estabilidad económica generando un sentido de seguridad y credibilidad a los socios y clientes. Este factor también nos indica un alto grado de integridad, transparencia, calidad y excelente gestión en sus operaciones fortaleciendo así la confianza y lealtad de los socios y clientes.

Observando y analizando los resultados ponderados de los factores internos de un 3,44 siendo este mayor que el resultados de los factores externos con un 3,36, lo que nos indica que la cooperativa tiene más peso en términos de sus recursos internos en comparación a los factores externos del entorno lo que se puede considerar varias implicaciones en vista que siendo su factores internos con mayor peso, la cooperativa puede necesitar enfocarse más en la mejora interna y el fortalecimiento de sus operaciones, cultura organizacional, talento humano y procesos.

Sin embargo, este resultado nos indica que tiene menor dependencia del entorno externo, teniendo de esta manera, un mayor control de su éxito en comparación con factores externos, lo que podría ser beneficioso en cuestión de autonomía y capacidad para resistir impactos externos. A pesar de tener mayores fortalezas es importante abordar áreas de mejora interna lo que le conllevaría a fortalecer aún más la posición en el mercado y mitigar posibles riesgos internos.

2.6. 7P's del Marketing

Con base al análisis del entorno interno y externo se ha realizado un análisis comparativo con competidores directos para entender la posición de la cooperativa y su nivel de competitividad en el sector donde ofrece sus servicios a través de la herramienta de las 7P's del Marketing, se puede verificar los resultados en la Tabla 8 del análisis.

Con base a los resultados obtenidos del análisis de los 7 factores de la matriz de las 7P's del marketing se ha evidenciado que cumple satisfactoriamente con la mayoría de ellos, siendo estos el factor: producto, punto de venta, promoción. Donde se refleja el cumplimiento del mismo demostrando competitividad y eficiencia.

Enfocándose en los factores de: precio, proceso y presentación, Existe un buen nivel de cumplimiento, pero no de satisfacción por que aún le falta fortalecer y alcanzar el acatamiento total de los mismos, pero a diferencia del factor personas y sus criterios evaluados sí se evidencia que cumple medianamente y se identifica como punto de mejora en la calidad del servicio, que no tiene un excelente resultado para cubrir las necesidades y expectativas de sus socios y clientes.

Tabla 8 *Tabla de 7 Ps de Marketing CACPECO Moraspungo*

7 Ps del MKT	Criterios Mínimos	Cumple	Cumple Medianamente	No Cumple
1	Producto Tasa de interés (Evaluar si son competitivas y atractivas en el mercado para los clientes en cuestión de créditos y ahorros).	1		
1	Flexibilidad de los productos de ahorro (Analizar la flexibilidad de los productos de ahorros, certificados de depósitos, etc.)	1		
1	Condiciones de préstamos (Condiciones de los préstamos que ofrecen, tasa de interés, plazos de pago, requisitos de garantías, etc.)	1		
1	Precio Competitividad en la tasa de interés. (Comparar las tasas de interés ofrecidas con otras instituciones)		1	
1	Costos asociados (Evaluar las tasas ofrecidas como: mantenimiento de cuentas, comisiones por transacciones, etc.)	1		

1		Flexibilidad en opciones de precios (Ofrece opciones de precios flexibles que se adapten a las necesidades y preferencias de los socios)	1
1	Punto de venta	Ubicación conveniente (Evaluar si tiene una ubicación accesible y de fácil alcance).	1
1		Infraestructura adecuada (Si cuenta con infraestructura adecuada que brinde un servicio eficiente y cómodo)	1
1		Tecnología moderna (Sistemas informáticos actualizados, terminales de autoservicio, cajeros automáticos, etc.).	1
1	Promoción	Campañas publicitarias locales (radios, vallas publicitarias o redes sociales, etc.).	1
1		Programas de fidelización (Implementan programas que recompensen a los socios y clientes su lealtad).	1
1		Material promocional en el punto de venta.	1
1	Personas	Capacitación del personal (Incluye el conocimiento de los productos financieros, los procedimientos de seguridad, las políticas y habilidades de atención al cliente).	1

1		Actitud y profesionalismo (En si interacción con el cliente, son amables, social, servicial y comprometido con un servicio de calidad).	1
1		Cultura organizacional (Fomentar una cultura de trabajo en equipo, la ética laboral, compromiso con la misión y con los valores).	1
1	Proceso	Los procedimientos de atención al cliente (Evaluar su eficacia desde el momento que el cliente ingresa hasta que completa su transacción).	1
1		Gestión de quejas y reclamos (Evaluar cómo se manejan las quejas y reclamos desde la recepción hasta la resolución final).	1
1		Seguridad y protección de datos (El uso de medidas de seguridad utilizados, físicas, tecnológicas y de procedimiento para prevenir fraudes y robos).	1
1	Presentación	Diseño del interior y el exterior (Evaluar el diseño del interior como del exterior, debe ser atractiva, profesional y coherente con la entidad).	1
1		Espacios de espera cómodos (Que este bien equipadas, asientos cómodos, revistas, etc.)	1

1	Limpieza y orden (Verificar que todo este limpio, ordenado y bien mantenido en todo momento)	1		
2	Resultado	15	6	0
1				
	Porcentaje total	71	29	0

Nota. Las 7P's del Marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Proceso, Pphysical Evidence) son un enfoque ampliado del tradicional mix de marketing que puede aplicarse para mejorar la oferta de servicios y satisfacer las necesidades de sus miembros. Parreño & Hernández (2024).

El análisis de la matriz de las 7p's del marketing tuvo como resultado un porcentaje de cumplimiento total del 71%, con un 29% de criterios que cumple medianamente y ningún criterio que no cumpla. Esto refleja una sólida base en la calidad del servicio, con área específicas que requieren atención para lograr una excelencia total.

La agencia está bien posicionada en termino de producto. Punto de venta, promoción y presentación, pero debe enfocarse en mejorar la competitividad en precios y la gestión de quejas y reclamos, así como el desarrollo continuo del personal para mantener y potencias su competitividad en el entorno financiero.

2.7. Análisis mediante herramienta Benchmarking

Como parte del análisis de competidores se ha considerado el uso de la herramienta de la Matriz del Benchmarking como unos de los puntos claves para determinar áreas de mejora en vista que podremos identificar las prácticas de la competencia y en todo caso mejorarla. Se consideró varios factores para su análisis como se puede evidenciar en la Tabla 9, en donde se detallan las características y los competidores del sector

Tabla 9 Análisis de la matriz Benchmarking de Agencia CACPECO Moraspungo

Percepción de Nuestro Público Objetivo								
<i>puntuar de 1 a 10 para nuestra empresa y para cada competidor</i>								
Características	Competidores							Media
	CACPECO	Cisne	Hermes G.	Solidaria	Occidental	BANECUADOR	Simiatug	
Reputación	9,0	8,0	8,0	8,0	7,0	8,0	7,0	Falso
Calidad Servicio	8,0	8,0	7,0	7,0	7,0	5,0	5,0	6,7
Imagen	9,0	8,0	8,0	7,0	6,0	7,0	6,0	7,3
Reconocimiento de marca	9,0	9,0	9,0	7,0	6,0	9,0	6,0	7,9
Relación con los clientes	8,0	8,0	8,0	7,0	7,0	5,0	7,0	7,1
Ubicación	8,0	8,0	9,0	8,0	7,0	7,0	6,0	7,6
Servicio al cliente	9,0	8,0	7,0	7,0	8,0	6,0	7,0	7,4
Servicio Post-Venta	8,0	8,0	7,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,7
Tiempo de entrega	8,5	8,0	8,0	8,0	8,0	6,0	8,0	7,8
Formas de pago	9,0	9,0	8,0	8,0	7,0	10,0	7,0	8,3
Innovación	9,0	8,0	6,0	5,0	6,0	6,0	5,0	6,4
Estabilidad financiera	9,0	8,0	7,0	7,0	7,0	8,0	6,0	7,4
Compromiso comunitario	9,0	8,0	9,0	5,0	5,0	5,0	5,0	6,6
Sostenibilidad	9,0	8,0	8,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,6
TOTAL, PUNTOS	121,5	114,0	109,0	97,0	94,0	95,0	88,0	94,8

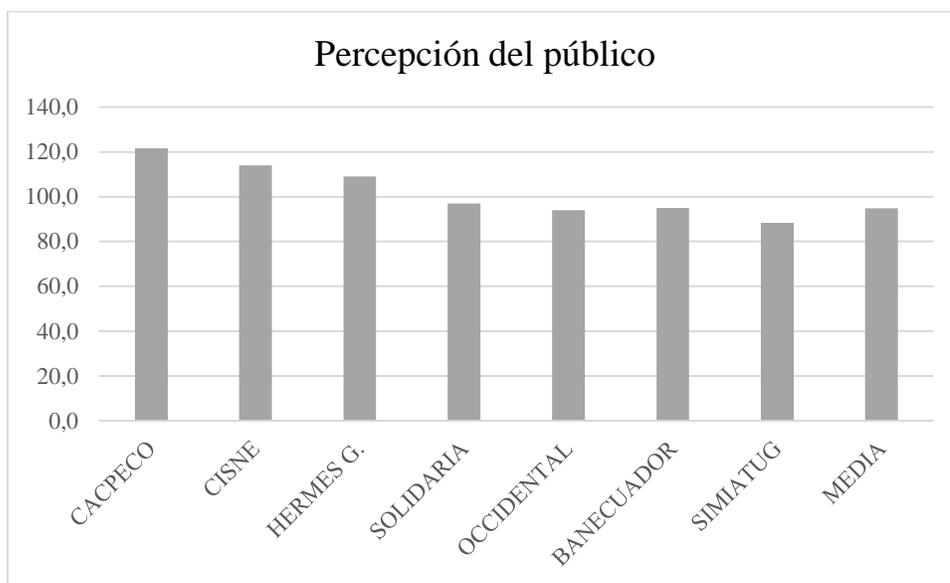
Nota. Desarrollo de Matriz Benchmarking de la Cooperativa CACPECO Agencia Moraspungo y los competidores directos del sector. Parreño & Hernández (2024).

Se pudo evidenciar que CACPECO se posiciona como líder en varias características clave con un puntaje total de 121.5, superando a todos sus competidores. Las áreas donde sobresale incluyen reputación, innovación, formas de pago, estabilidad financiera, compromiso comunitario y sostenibilidad. Sin embargo, hay margen para

mejorar en la calidad del servicio, la relación con los socios y clientes y el servicio post-venta.

El porcentaje promedio de los competidores es 94.8, con el competidor más cercano obteniendo un puntaje de 114.0 (Cooperativa Virgen del Cisne). Esto destaca la ventaja competitiva de CACPECO Moraspungo en el sector. Para mantener y ampliar esta ventaja, el enfoque pertinente se basó en áreas de mejora identificadas y continuar innovando en su oferta de servicios y en su compromiso con la comunidad.

Figura 5 Tabulación de datos obtenidos la matriz Benchmarking de Agencia CACPECO Moraspungo



Nota. La tabulación de datos de la Matriz del Benchmarking nos proporciona información con una visión clara y estructurada de cómo se desempeña la Cooperativa en comparación con sus competidores directos. Parreño & Hernández (2024).

Este capítulo ha sido fundamental para trazar un panorama detallado del contexto que opera la Cooperativa CCACPECO en vista que, a través de la aplicación de las diferentes herramientas de análisis situacional, se ha explorado en profundidad los factores que afectan su calidad del servicio y su competitividad.

Desde el análisis PESTEL que identificó los factores macroeconómicos y políticos hasta la matriz de análisis Benchmarking que comparó su desempeño con el de su competencia, se obtuvo una comprensión sólida de su posición actual y las oportunidades, desafíos que enfrentan.

Con base a este análisis obtuvimos las bases para desarrollar las estrategias y recomendaciones que se desarrollarán en el siguiente capítulo, con el objetivo de fortalecer aún más la posición de CACPECO en el mercado Financiero local.

3. Capítulo III

En este capítulo, nos adentraremos en el proceso de implementación del Customer Journey y el Lean Canvas como herramientas estratégicas clave para mejorar la calidad del servicio e impulsar la competitividad de la cooperativa CACPECO. Estas metodologías no solo nos permitirán comprender las experiencias y necesidades de los socios y clientes, sino que también nos brindarán un marco ágil y estructurado para la innovación y desarrollo de soluciones centradas en el usuario con la finalidad y visión de elevar los estándares del servicio y diferenciarse del mercado cada vez más competitivo.

3.1. Determinación de los Puntos Críticos

Mediante la identificación de los puntos críticos, se determinó las amenazas y debilidades que pueden afectar al desarrollo integral de la empresa. En ese sentido, aspectos como

- Ineficiente entrenamiento adecuado y supervisión constante del personal, lo que lleva a inconsistencias en la prestación del servicio
- Ausencia de estándares claros o ineficiente comunicación efectiva sobre las expectativas de servicio al cliente limitan a un servicio eficiente y constante. Así también, con una visión sobre un área más específica, la deficiente agilidad en el área de cajas podría estarse viendo afectada por:
 - Reprocesos que ralentizan las operaciones en el área de cajas
 - Mínimo entrenamiento continuo y capacitación del personal para utilizar herramientas y tecnologías disponibles para automatizar tareas repetitivas o que consumen mucho tiempo.

Los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes muestran que su percepción sobre la asesoría, agilidad y amabilidad del área de cajas durante enero 2024 fue de 80, 90 % y 100 %. Indicadores que pueden ser mejorados y trabajados para su permanencia, limitándolos a su disminución para que sean potenciados hacia mejoras.

Por otro lado, al analizar las amenazas que presenta la empresa de acuerdo con su FODA, se identificó que estas pueden ser producidas por: fluctuaciones en los precios de los commodities, cambios en las políticas gubernamentales, tensiones geopolíticas o

crisis financieras en otros países y que afectarían directamente a la estabilidad económica, además de cambios en las tasas de interés, la demanda de crédito y la confianza de los consumidores.

En cambio, al revisar los posibles riesgos de seguridad, estos pueden surgir debido a la creciente dependencia de la tecnología en los servicios financieros, la digitalización de las operaciones y la sofisticación de los ciberdelincuentes. Las vulnerabilidades en los sistemas informáticos, la falta de conciencia sobre la seguridad cibernética y las tácticas cada vez más avanzadas de los hackers contribuyen a aumentar la exposición de la cooperativa a ataques cibernéticos.

En la matriz de las 7P's del Marketing se evidencia como puntos críticos en el Producto relacionado con la necesidad de mejorar la flexibilidad de los productos de ahorro con el enfoque a las de interés variables para que se ajusten a las necesidades de los ahorristas en vista que otras instituciones ofrecen una mejor tasa de interés. Por otra parte, la presentación en cuestión de adecuaciones para los espacios de espera de los socios y clientes deben mejorarse para contribuir a una experiencia positiva proporcionando comodidad y orden en todas las instalaciones.

En la matriz de competidores Benchmarking se puede identificar puntos críticos que son el enfoque específico para tomar acciones para mantener y mejorar la competitividad. La cooperativa enfrenta varios puntos críticos que se identifica en su análisis ponderada en la Tabla 9, del Benchmarking.

Se evidencia que la calidad del servicio está casi al mismo nivel de los competidores, pero existe un margen para mejorar y diferenciarse, mientras que su imagen, aunque alta, se sitúa ligeramente por debajo de rivales directos. Fortalecer y mejorar el servicios post-venta es decisivo para incrementar la satisfacción de los socios y clientes y por ende su lealtad a largo plazo. Además, a pesar de un compromiso comunitario sólido, fortalecerlo puede mejorar la percepción pública y la vinculación con la comunidad, ofreciendo oportunidades para un mayor impacto y diferenciación en el mercado.

3.1.1. Objetivo de la Propuesta

3.1.2. Elaborar un manual de usuario con estándares claros de servicio para la identificación de puntos de mejora de la satisfacción del cliente de la Cooperativa CACPECO, Agencia Moraspungo.

3.1.3. Objetivos Específicos

- Identificar el uso del Customer Journey como herramienta de trazabilidad de la experiencia del cliente.
- Estructurar la propuesta de mejora a través de la herramienta Lean Canvas
- Desarrollar el cronograma de actividades y el presupuesto referencial para la ejecución de la propuesta.

3.2. Desarrollo de la Propuesta

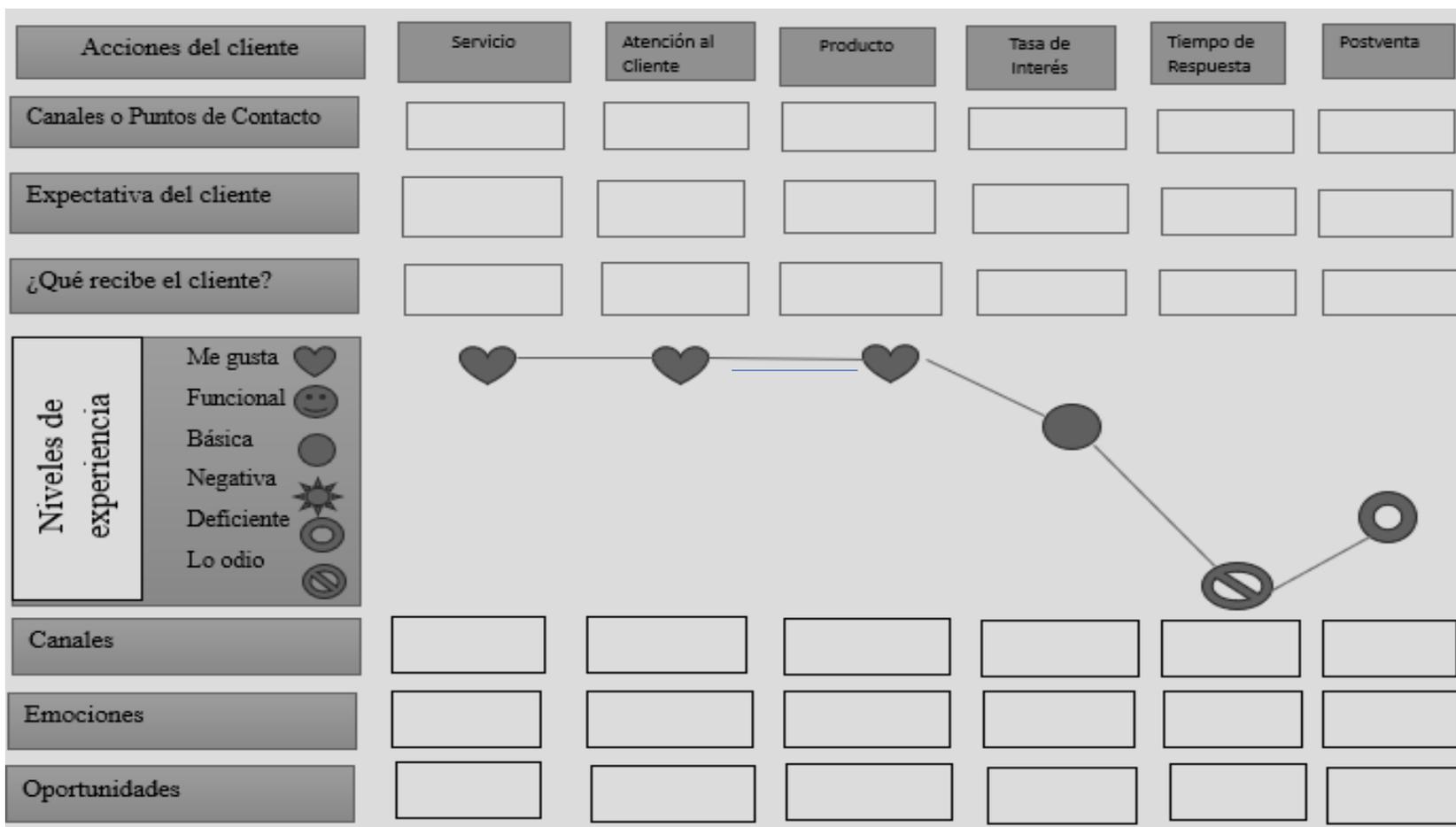
Con base a los hallazgos encontrados y análisis exhaustivo desarrollado en el capítulo II de este proyecto de investigación, se ha considerado plantear el uso de dos herramientas fundamentales y claves para identificar y mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente a través del planteamiento de estrategias claves con base a los puntos de dolor que debemos mitigar en el uso del servicio en Cacpeco; estas son el Customer Journey y el Lean Canvas con sus respectivos cronogramas de ejecución de actividades y su factibilidad económica financiera.

3.2.1. Customer Journey

En un mercado cada vez más competitivo es importante para las empresas en general y en esta ocasión para CACPECO comprender objetivamente las necesidades y expectativas de sus socios y clientes, garantizando la satisfacción de los mismos, así como, el mantenimiento de su competitividad en el mercado financiero, es por eso que se ha visto la importancia de implementar una herramienta fundamental estratégica para mejorar la experiencia de los socios y clientes y fortalecer la relación a través del Customer Journey.

Con la implementación de esta herramienta no sólo se contribuirá para el mejoramiento de la calidad del servicio sino también la experiencia del cliente y su competitividad en el mercado al comprender y entender las necesidades individuales de los socios en cada etapa de su viaje centrándose totalmente en sus socios y clientes.

Figura 6. Customer Journey de la empresa CACPECO Moraspungo.



Nota. Modelo de Customer Journey herramienta que nos ayuda a mejorar la experiencia del usuario optimizando los procesos internos y fomentar la fidelidad del socio o cliente. Parreño & Hernández (2024).

En el Customer Journey, es donde se identifica cada actividad del proceso o etapas de cómo fue atendido el socio y cliente identificando cada acción en el momento de usar el servicio partiendo desde el punto de contacto donde se detalla que servicio decidió adquirir, como fue la atención brindada, que producto adquirió o consultó, la tasa de interés ofertada y ¿cuál fue su reacción?, ¿Cuánto tiempo tardaron en brindarle una respuesta?, que seguimiento en posventa le realizaron.

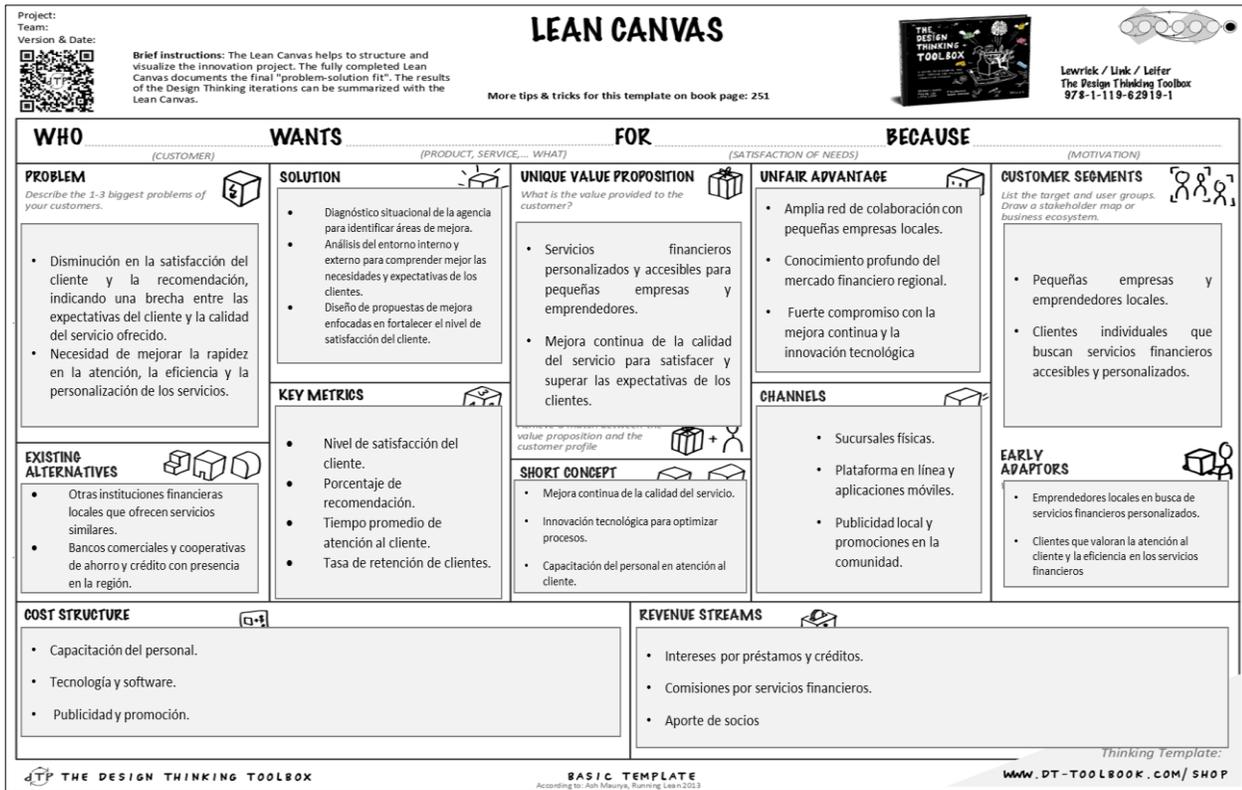
A través, de las figuras dentro de esta herramienta, se identificarán las emociones, de esta manera los momentos de verdad y los momentos de dolor, a su vez los últimos casilleros verticales se justificará las sensaciones que tuvo el socio o cliente, ¿Qué sentimientos le generó? ¿Por qué se sintió satisfecha?, ¿Qué le gusto o que le disgusto del servicio o producto? etc.

Con base al análisis de todo el viaje del cliente identificar oportunidades y estrategias de mejora, resolución de reclamos y quejas, comparativas de tasas de interés con otras instituciones financieras, etc. que ayuden a mejorar la experiencia del socio o cliente y brindar una mejor calidad del servicio gracias a la identificación de los puntos de dolor y a su vez generando mejoras que se centren en el bienestar del socio y cliente.

De esta manera se comprenderá la experiencia del socio al usar los servicios y producto, a su vez, nos proporciona insight profundos que pueden utilizarse para el desarrollo de estrategias de mejora continua, fortalecer la satisfacción del cliente y lograr mantener una alta competitividad en el mercado financiero.

3.3. Modelo Canvas

Figura 7. Lean Canvas de la empresa CACPECO Moraspungo.



Nota. Modelo Lean Canvas CACPECO. Parreño & Hernández (2024).

La matriz Lean Canvas para CACPECO identifica un problema fundamental en la satisfacción del cliente y la brecha entre las expectativas y la calidad del servicio ofrecido, destacando la necesidad de mejorar la rapidez, eficiencia y personalización de los servicios. Los segmentos de clientes incluyen tanto a pequeñas empresas locales como a clientes individuales que buscan servicios financieros accesibles y personalizados.

La propuesta de valor única se centra en ofrecer servicios financieros personalizados y accesibles, junto con una mejora continua de la calidad del servicio para superar las expectativas de los clientes. La solución propuesta abarca un diagnóstico situacional de la agencia, análisis del entorno interno y externo, y diseño de propuestas de mejora centradas en la satisfacción del cliente.

Entre las alternativas existentes se encuentran otras instituciones financieras locales y bancos comerciales con presencia en la región. Las métricas clave para medir el éxito incluyen el nivel de satisfacción del cliente, la recomendación, el tiempo promedio de atención y la tasa de retención de clientes.

Conceptos como la mejora continua, la innovación tecnológica y la capacitación del personal en atención al cliente son fundamentales para la estrategia. Los canales de distribución abarcan sucursales físicas, plataformas en línea, aplicaciones móviles, y publicidad local y promociones en la comunidad.

Los adoptadores tempranos se centran en emprendedores locales y clientes que valoran la atención al cliente y la eficiencia en los servicios financieros. La ventaja injusta de CACPECO radica en su amplia red de colaboración con pequeñas empresas locales, su profundo conocimiento del mercado financiero regional y su compromiso con la mejora continua y la innovación tecnológica.

3.4. Cronograma de Ejecución de Actividades

Tabla 10 Cronograma de actividades Customer Journey

1. Cronograma de ejecución de actividades para el Customer Journey											
ITEM	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
1.1	Investigación preliminar: Recopilar información y desarrollo del mapa de las etapas de vivencia del cliente para comprender sus necesidades, deseos y frustraciones.										
1.2	Identificar puntos de contacto: Determinar los momentos clave desde el inicio de la interacción hasta la postventa.										
1.3	Implementación de mejoras en base a un plan y la medición de los resultados										
1.4	Creación de escenarios: Desarrollar perfiles y establecer los escenarios que describan la interacción de los socios y clientes con la cooperativa en										

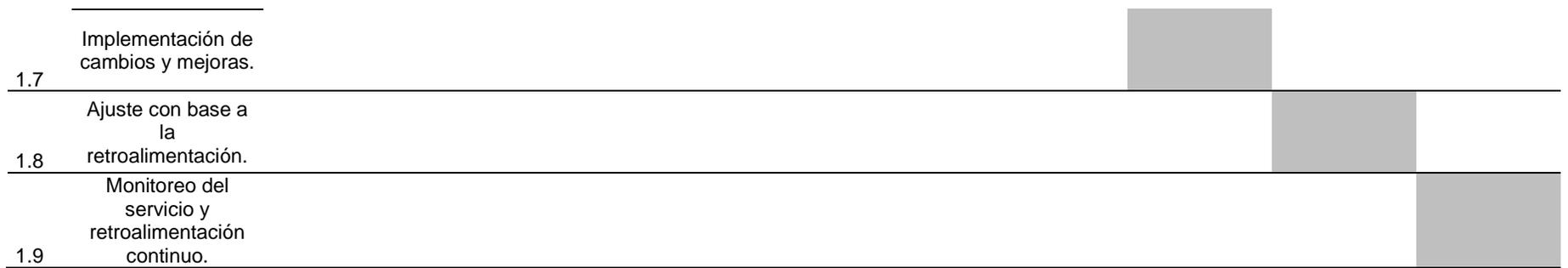
	cada punto de interacción.			
1.5	Evaluación y mejora: Realizar una comparación de la experiencia actual de los socios y clientes con las necesidades y expectativas que ya fueron identificadas en la investigación previa.			
1.6	Generar estrategias de mejora para abordar las brechas identificadas y su viabilidad para su implementación			
1.7	Implementación de las estrategias de mejora mediante una capacitación al personal de CACPECO para conseguir una implementación efectiva.			
1.8	Monitoreo continuo de la experiencia del socio y cliente			
1.9	Evaluar el impacto de las mejoras que se ha implementado			

<p>para mejorar la experiencia de los socios y clientes.</p>		
<p>1.10 Documentar todos los hallazgos y presentarlos en un informe final a la parte interesada.</p>		

Nota. Cuadro de actividades Customer Journey para CACPECO Moraspungo. Parreño & Hernández (2024).

Tabla 11 Cronograma de actividades Lean Canvas

1. Cronograma de ejecución de actividades para el Lean Canvas										
ITEM	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1.1	Investigación preliminar: Recopilar información, revisión y análisis de la situación actual.									
1.2	Realizar entrevistas con clientes y empleados.									
1.3	Realizar el análisis de los datos recopilados para la identificación de problemas y oportunidades.									
1.4	Sección de lluvia de ideas para identificar soluciones.									
1.5	Evaluación de las estrategias de mejora.									
1.6	Implementación de las estrategias de mejora mediante con una capacitación al personal de CACPECO para conseguir una implementación efectiva.									



Nota. Modelo del cronograma Lean Canvas CACPECO Agencia Moraspungo. Parreño & Hernández (2024).

3.5 Factibilidad Económica Financiera de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta dentro del plan de mejora, se han identificado diez actividades específicas, a las cuales se les ha asignado un rubro y valor económico aproximado. Este esquema permitirá tener un panorama de lo necesario para realizar las acciones estratégicas de mejora. La inversión total es de \$9025.00 y el tiempo de ejecución se adecuará en función a las necesidades y prioridades de la empresa.

Tabla 12 *Presupuesto para la implementación de la propuesta*

Nro.	Actividades	Rubros de Inversión	Cantidad	V. Unitario	V. Total
1	Investigación preliminar: Recopilar información, revisión y análisis de la situación actual.	Tecnología/ Recursos Humanos	1	\$250.00	\$250.00
2	Realizar entrevistas con clientes y empleados.	Tecnología/ Recursos Humanos	25	\$15.00	\$375.00
3	Realizar el análisis de los datos recopilados para la identificación de problemas y oportunidades.	Tecnología/ Recursos Humanos	1	\$150.00	\$150.00
4	Sección de lluvia de ideas para identificar soluciones.	Tecnología/ Recursos Humanos	1	\$50.00	\$50.00
5	Evaluación de las estrategias de mejora.	Tecnología/ Recursos Humanos	1	\$350.00	\$350.00
6	Implementación de las estrategias de mejora mediante una capacitación al personal de	Tecnología/ Recursos Humanos	4	\$1200.00	\$4800.00

CACPECO y
Levantamiento de
Manual de Usuario
para conseguir una
implementación
efectiva.

7	Implementación de cambios y mejoras.	Tecnología/ Recursos Humanos	1	\$650.00	\$650.00
8	Ajuste con base a la retroalimentación.	Tecnología/ Recursos Humanos	1	\$200.00	\$200.00
9	Monitoreo del servicio y retroalimentación continuo.	Tecnología/ Recursos Humanos	4	\$250.00	\$1000.00
10	Garantías entrega de consultoría	Tecnología/ Recursos Humanos	1	\$1200.00	\$1200.00
				Total	\$9025.00

Nota. La propuesta económica financiera se ha proyectado para desarrollarla durante 1 año, las actividades 6 y 9 tendrán una periodicidad trimestral.

Discusión

La relación entre la calidad del servicio y la competitividad de instituciones financieras como la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi (CACPECO), Agencia Moraspungo, es un tema crucial en el actual panorama financiero. Este proyecto de titulación se centra en indagar profundamente en esta relación, con el propósito de no solo satisfacer las necesidades de los clientes, sino también superar sus expectativas para consolidar la fidelidad y atraer nuevos clientes potenciales. Los datos preliminares muestran un nivel de satisfacción del cliente del 83% y una tasa de recomendación del 81%, lo que sugiere áreas de oportunidad para mejorar la calidad del servicio.

La metodología empleada en este estudio es mixta, utilizando tanto métodos cualitativos como cuantitativos, como el análisis PESTEL, el análisis FODA y el Customer Journey, para comprender la interrelación entre la calidad del servicio y la competitividad de la cooperativa en el mercado financiero local. Este proyecto busca no solo beneficiar a la Cooperativa CACPECO, sino también contribuir al cuerpo de conocimientos del sector financiero cooperativo, proporcionando una referencia valiosa para investigaciones futuras y siendo útil para otras instituciones financieras que enfrentan desafíos similares.

La importancia de este estudio radica en su capacidad para ofrecer insights y recomendaciones prácticas que pueden ser implementadas por instituciones financieras en un mercado cada vez más competitivo. Con un enfoque riguroso y multidisciplinario, se propone fortalecer la posición competitiva de la Cooperativa CACPECO en el mercado financiero local, fomentando su crecimiento sostenible y su capacidad para enfrentar desafíos futuros.

El análisis situacional de la cooperativa, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, el análisis FODA y el Customer Journey, ha proporcionado una visión clara de los factores internos y externos que influyen en su desempeño y posición competitiva. Además, se ha identificado la problemática principal relacionada con la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio, lo que ha llevado a una disminución en el nivel de satisfacción y recomendación.

Para abordar esta problemática, se han planteado cinco preguntas de investigación, incluyendo la relación entre la calidad del servicio y la competitividad, así como las estrategias que la entidad financiera puede implementar para mejorar su calidad de servicio y aumentar su competitividad. El desarrollo de la propuesta incluye la elaboración de un manual de usuario con estándares claros de servicio y la utilización de herramientas como el Customer Journey y el Lean Canvas para identificar y mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

La matriz Lean Canvas para CACPECO revela un enfoque claro en la satisfacción del cliente y la mejora constante de la calidad del servicio como pilares fundamentales de su propuesta de valor. Al identificar la brecha entre las expectativas y la calidad del servicio ofrecido, se destacan áreas clave para la mejora, como la rapidez, eficiencia y personalización de los servicios, especialmente relevantes para los segmentos de clientes que buscan servicios financieros accesibles y personalizados, tanto a nivel individual como para pequeñas empresas locales.

Entre las alternativas existentes en el mercado, otras instituciones financieras locales y bancos comerciales compiten por la atención de los clientes en la región. Las métricas clave para medir el éxito de CACPECO incluyen el nivel de satisfacción del cliente, la recomendación, el tiempo promedio de atención y la tasa de retención de clientes. Conceptos como la mejora continua, la innovación tecnológica y la capacitación del personal en atención al cliente son fundamentales para su estrategia competitiva.

El Customer Journey proporciona una visión detallada de cada etapa del proceso de interacción del cliente con la institución, desde la decisión de adquirir un servicio hasta el seguimiento posventa. Esta herramienta permite identificar emociones, momentos de verdad y de dolor, así como las sensaciones experimentadas por los clientes. A partir de este análisis, se pueden identificar oportunidades y estrategias de mejora, resolver reclamos y quejas, y comparar tasas de interés con otras instituciones financieras para mejorar la experiencia del cliente y la calidad del servicio.

Conclusiones

El presente proyecto de investigación se ha explotado de manera exhaustiva la relación que existe entre la calidad del servicio y la competitividad de la Cooperativa CACPECO, Agencia Moraspungo. Con base a un enfoque de investigación mixta se llevó a cabo un análisis profundo de todos los desafíos y problemática que enfrenta la institución en su entorno financiero dinámica y altamente competitivo.

A través de análisis cualitativos y cuantitativos, el estudio desglosó la percepción de los clientes en tres áreas específicas: cajas, servicios bancarios y negocios. Uno de los principales retos a afrontar es la percepción de los clientes de la calidad del servicio; los datos recopilados revelaron una disminución significativa en el nivel de satisfacción del servicio por agilidad, familiaridad, tecnología, y en la tasa de recomendación de los socios.

Basándose en los hallazgos de la investigación, se desarrollaron varias estrategias para mejorar la calidad del servicio y aumentar la competitividad. Estas estrategias incluyeron la implementación del Customer Journey y Lean Canvas, incluyen la implementación de programas de capacitación al personal. Además, se propone introducir innovaciones tecnológicas para mejorar el proceso operativo y fortalecer la relación con los socios mediante una cultura organizacional orientada al cliente; se espera que contribuya significativamente a mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la posición competitiva de la cooperativa.

Este proyecto ha proporcionado una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta en búsqueda de mejorar la calidad del servicio y mantener su competitividad en el mercado financiero local. Al implementar las propuestas CACPECO estará mejor preparada para satisfacer las necesidades de sus socios y clientes y alcanzar a mantener un alto grado de competitividad juntamente con el cumplimiento de sus objetivos comerciales a largo plazo.

Recomendaciones

Con base a los hallazgos encontrados a través de la investigación mixta, técnicas aplicadas y las herramientas utilizadas en este proyecto de investigación se plantea que las estrategias y propuestas de mejora sean expuestas al departamento correspondiente para su ejecución con base a la factibilidad económica financiera y su cronograma de actividades.

Considerar el modelo de propuesta Customer Journey y Lean Canvas aplicarlas con previa capacitación al personal por cada área para su respectivo uso y poder identificar momentos de verdad y puntos de mejora constantemente para lograr a través de esta mejorar la calidad en la atención al cliente, la eficiencia operativa, y el uso efectivo de la tecnología.

Se debe fomentar constantemente una cultura organizacional enfocada en el cliente, donde todos tengan esa proactividad de servir y brindar una gran experiencia de servicio siendo este excepcional y personalizado, plasmando de esta manera en la mente de los socios y clientes el deseo de regresar fortaleciendo su fidelidad al uso de los servicios en CACPECO.

Fortalecer el sistema de monitoreo y evaluación continua para evaluar el progreso e ir realizando ajustes de acuerdo se vayan presentando las alternativas de mejora a su vez ir cumpliendo los objetivos establecidos en la Institución sin dejar de utilizar constantemente el modelo Lean Canvas en vista que es una herramienta estratégica para visualizar y analizar los componentes claves de la Cooperativa, y conseguir estar en mejor posicionada para satisfacer las necesidades de sus socios y clientes en el mercado financiero.

Glosario de Términos

1. **Calidad de servicio:** Percepción del cliente sobre la excelencia general del servicio ofrecido por una empresa. Es una evaluación que refleja la discrepancia entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio recibido. (Grönroos, 1984).
2. **Customer Journey.** El proceso que un consumidor sigue desde que identifica una necesidad hasta que completa una compra y más allá. (Kotler & Keller, 2016).
3. **Estrategias de marketing.** Planes diseñados para alcanzar los objetivos de marketing de una empresa, que pueden incluir segmentación de mercado, posicionamiento, y mezcla de marketing. (Kotler & Keller, 2016).
4. **Experiencia del cliente.** Percepción general que un cliente tiene sobre su interacción con una empresa a lo largo del Customer Journey (Armstrong & Cunningham, 2019).
5. **Experimentación continua.** Práctica de realizar pruebas y análisis iterativos de diversas estrategias, productos o servicios con el fin de mejorar y optimizar el rendimiento y la efectividad en un entorno empresarial (Blank & Dorf, 2012).
6. **Fidelidad a la marca.** Lealtad continua de un cliente hacia una marca específica basada en experiencias positivas y satisfactorias. (Armstrong & Cunningham, 2019).
7. **Gestión de la calidad:** Procesos organizativos a través de la participación de todos los empleados y la mejora continua, con el objetivo de satisfacer o superar las expectativas del cliente. (Deming, 1986).
8. **Inclusión financiera.** Acceso equitativo a servicios financieros y oportunidades de participación en la economía formal para todos los segmentos de la sociedad, especialmente aquellos tradicionalmente excluidos (World Bank, 2020).
9. **Insights.** Son la idea brillante, el descubrimiento de la pista que nos ayuda a resolver un problema y que revela claves para desarrollar la estrategia adecuada (Alonso, 2024).
10. **Lealtad del cliente:** Compromiso continuo de un cliente con una empresa y sus productos o servicios, demostrado a través de la repetición de compras y la

preferencia constante sobre las ofertas de la competencia. (Reichheld, F.F., & Sasser, W.E.,1990).

- 11. Mix de marketing.** Es un análisis de estrategias de aspectos internos y desarrollada comúnmente por las empresas con base a cuatro variables: producto, precio, promoción y distribución. (Sumup , 2024)
- 12. Marketing.** El proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. (Kotler & Keller, 2016).
- 13. MVP (Producto Mínimo Viable).** Versión inicial de un producto o servicio que incorpora solo las características esenciales necesarias para validar hipótesis y obtener retroalimentación del cliente con el menor esfuerzo y costo posible (Ries, 2011).
- 14. Mix de marketing.** Es un análisis de estrategias de aspectos internos y desarrollada comúnmente por las empresas con base a cuatro variables: producto, precio, promoción y distribución (Sumup , 2024).
- 15. Personalización.** Adaptación de productos, servicios o mensajes de marketing para satisfacer las necesidades y preferencias individuales de los clientes. (Kotler & Keller, 2016).
- 16. Pivotar.** Acción de cambiar fundamentalmente el enfoque estratégico o el modelo de negocio de una empresa en respuesta a la retroalimentación del mercado o los resultados de la validación de hipótesis (Ries, 2011).
- 17. Planificación estratégica.** Proceso de establecer objetivos y desarrollar planes para alcanzarlos de manera eficaz. (Kotler & Keller, 2016).
- 18. Sostenibilidad.** El desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987).
- 19. Validación de hipótesis.** Proceso de recopilación y análisis de datos empíricos para confirmar o refutar las suposiciones subyacentes en un modelo de negocio o estrategia empresarial (Ries, 2011).

Referencias Bibliográficas

- A, P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Alonso, M. (13 de 02 de 2024). *asana*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/insights>
- Amador Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1*, 1-2.
- Armstrong, G., & Cunningham, P. (2019). *Principles of marketing*. Pearson Education Limited.
- Berry, L., Leonard, R., & Bennet, C. (198). *Calidad de servicios, una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid.
- Brundtland, G. (1987). *Our common future: The world commission on environment and development*. Oxford University Press.
- CACPECO. (02 de 01 de 2022). *CACPECO LTDA*. Obtenido de CACPECO LTDA: <https://www.cacpeco.com/quienes-somos/>
- CACPECO CSocial. (11 de 2023). *CACPECO Web*. Obtenido de <https://www.cacpeco.com/sostenibilidad/compromiso-social-con-los-odss/>
- CACPECO DISTINTIVO . (03 de 2023). *CACPECO WEB*. Obtenido de CACPECO WEB: <https://www.cacpeco.com/noticias/cacpeco-distintivo-esr/>
- CACPECO HIST. (02 de 01 de 2023). <https://www.cacpeco.com/quienes-somos/historia/>. Obtenido de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPECO LTDA: <https://www.cacpeco.com/quienes-somos/historia/>
- CACPECO Puntos de Servicio. (20 de 01 de 2024). *Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO LTDA*. Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO LTDA: <https://www.cacpeco.com/puntos-de-servicio/>
- CACPECO Sostenibilidad. (12 de 2023). *CACPECO WEB*. Obtenido de <https://www.cacpeco.com/sostenibilidad/>
- Chaves Montero, A. (2018). *"La utilización de una metodología mixta en investigación social"*. Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 España: UTMACH.

- Chávez Yépez, H. F. (05 de 2018). *REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO* . Obtenido de Biblioteca Digital UTA: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27979>
- Crispín, J. M. (29 de 10 de 2020). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de los bancos privados. *Desafíos*, 11(2). *Revistas Científicas de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- García, J. (2019). Impacto de la calidad del servicio al cliente en la competitividad empresarial. . *Revista de Gestión Empresarial*, 15(2), 45-58.
- García, M. (2019). Relación entre calidad del servicio percibida y satisfacción del cliente en bancos ecuatorianos. *Investigaciones Financieras*, 22(1), 112-125.
- Gonzalez, A. (2019). mpacto de la calidad del servicio al cliente en la atracción de talento. *Journal of Human Resources Management*, 25(4), 89-104.
- Grönroos, C. (2017). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. Wiley.
- Guerrero, F. (2018). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad del sector financiero. *Revista de Economía y Finanzas*, 12(2), 67-82.
- Gutierrez, J. (2017). Diferenciación competitiva a través de la calidad del servicio al cliente. *Harvard Business Review*, 5(1), 56-71.
- Juaquin, R. V. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico* . Mexico : Trillas .
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management* . Pearson Education Limited.
- Lopez, A., & Torres, E. (2020). Retención de clientes y calidad del servicio: una relación sólida. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 5(1), 112-125.
- López, F. (2021). Gestión de la satisfacción del cliente como estrategia competitiva en bancos ecuatorianos. *Revista de Gestión Bancaria.*, 9(2), 34-47.
- López, F. (2021). Gestión estratégica de la competitividad en el sector bancario ecuatoriano. *Revista de Gestión Bancaria*, 8(2), 34-47.
- López-Torres, C., & Montoro-Ríos, F. (2016). La educación financiera como estrategia de fidelización de clientes en entidades financieras. *Revista de Educación y Desarrollo.*, (27), 68-79.

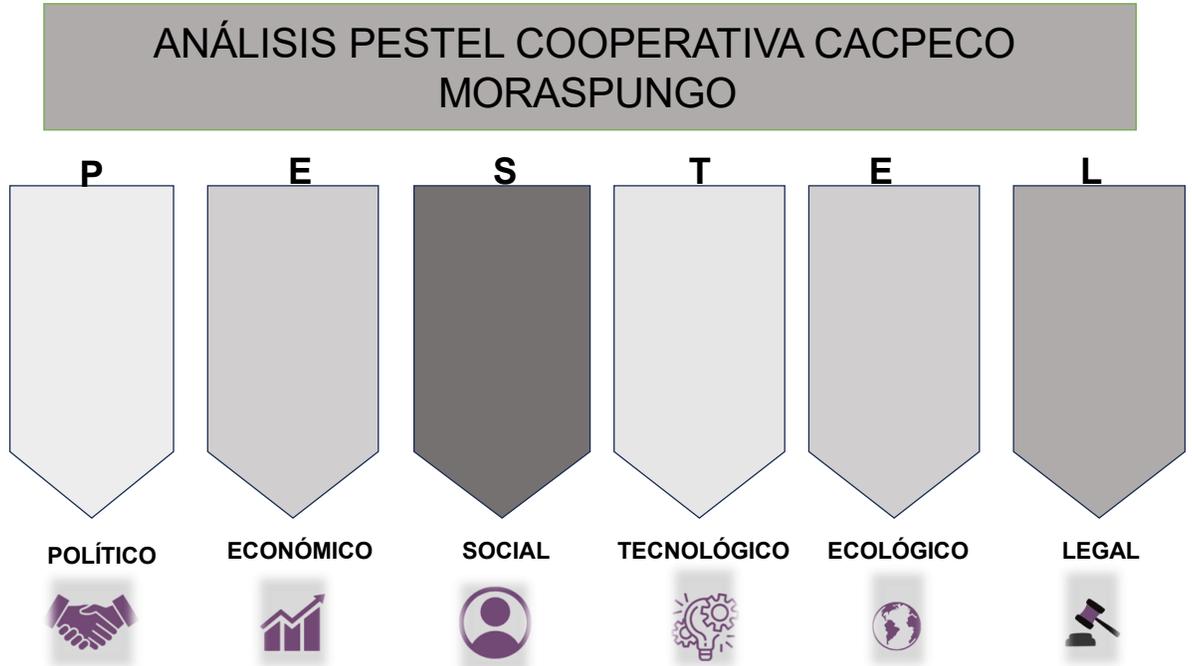
- Martínez, L. (2018). Factores que influyen en la satisfacción del cliente en el sector bancario ecuatoriano. *Análisis de Economía Aplicada*, 26(4), 89-102.
- Martínez, P. (2016). Relación entre calidad del servicio y capacidad de innovación en las empresas. *Gestión Tecnológica*, 8(2), 134-148.
- Martínez-Ruiz, M., & Gómez-Carmona, D. (2013). La influencia de la tecnología en la fidelidad del cliente en el sector bancario. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17(1), 23-38.
- Molina, A., & Buil, I. (2011). La comunicación interpersonal y la fidelización del cliente en el sector bancario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 43-49.
- MORENO. (2022). El customer Journey, el NPS y la Experiencia Multicanal. *Gestión de experiencias UDLA*.
- Muñoz, E. C. (2007). *Gestión Comercial de Servicios Financieros*. Madrid: ESIC.
- Parreño, A., & Hernandez, A. (2024).
- Pérez, D. A. (2015). *La compañía mágica: así se crea y se gestiona una empresa*. Grupo Editorial Tebar.
- Pérez, J. (2017). Teoría de la satisfacción del cliente en el sector bancario ecuatoriano. *Revista de Economía y Finanzas*, 11(3), 67-79.
- Perez, M. (2018). La calidad del servicio al cliente y su influencia en la imagen de marca. *Journal of Marketing*, 10(3), 78-92.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review Press.
- Posso, M. (2013). *Mapa Mental de las Metodologías de la Investigación*. Noción Imprenta. Disponible en Biblioteca UDALA.
- Productos y Servicios CACPECO. (05 de 01 de 2024). *PORTAL WEB CACPECO*. Obtenido de PORTAL WEB CACPECO: <https://www.cacpeco.com/productos-y-servicios/>
- Rodríguez, A., & García, J. (2019). Calidad del servicio y fidelidad del cliente en la banca electrónica: un estudio empírico en el sector bancario español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 28(3), 137-147.

- Rodríguez, E. (2020). Impacto de la satisfacción del cliente en la reputación del banco: Evidencia de Ecuador. *Boletín de Economía Bancaria*, 34(2), 45-56.
- Rodríguez, E. (2020). Innovación y adaptación: Claves para la competitividad bancaria en Ecuador. *Boletín de Economía Bancaria.*, 24(1), 112-125.
- Rodríguez, S. (2017). Impacto de la calidad del servicio al cliente en la rentabilidad empresarial. *Journal of Business Research*, 20(4), 230-245.
- San Martín, H., & Herrero, Á. (2012). La personalización en la relación cliente-banco: un análisis exploratorio en el sector bancario español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.*, 18(1), 48-58.
- Sumup . (2024). *Sumup*. Obtenido de <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/marketing-mix/>
- World Bank. (2020). *Global Findex database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. World Bank. World Bank.

ANEXOS

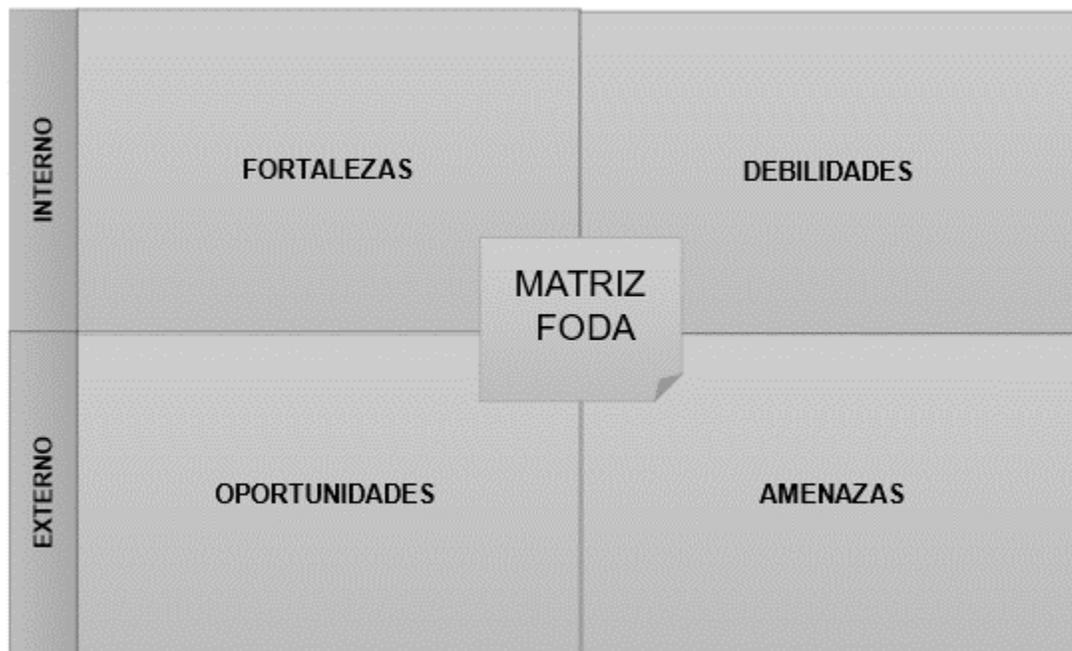
ANEXOS

Anexo 1. Matriz análisis PESTEL Cooperativa CACPECO Moraspungo



Nota. Análisis de los factores Político, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal de la Cooperativa CACPECO LTDA. (Parreño & Hernandez, 2024)

Anexo 2. Matriz análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)



Nota. Análisis FODA, basada en el análisis del entorno interno y experto de la Coop. Cacpeco (Moraspungo). (Parreño & Hernandez, 2024).

Anexo 3. Customer Journey para el proyecto de investigación.

Target					
¿Qué le duele?					
Momentos					
Actividades					
Niveles de experiencia	Me gusta	♥			
	Funcional	😊			
	Básica	●			
	Negativa	☀️			
	Deficiente	⊖			
	Lo odio	🚫			
Canales					
Esfuerzo					
Emociones					
Oportunidades					

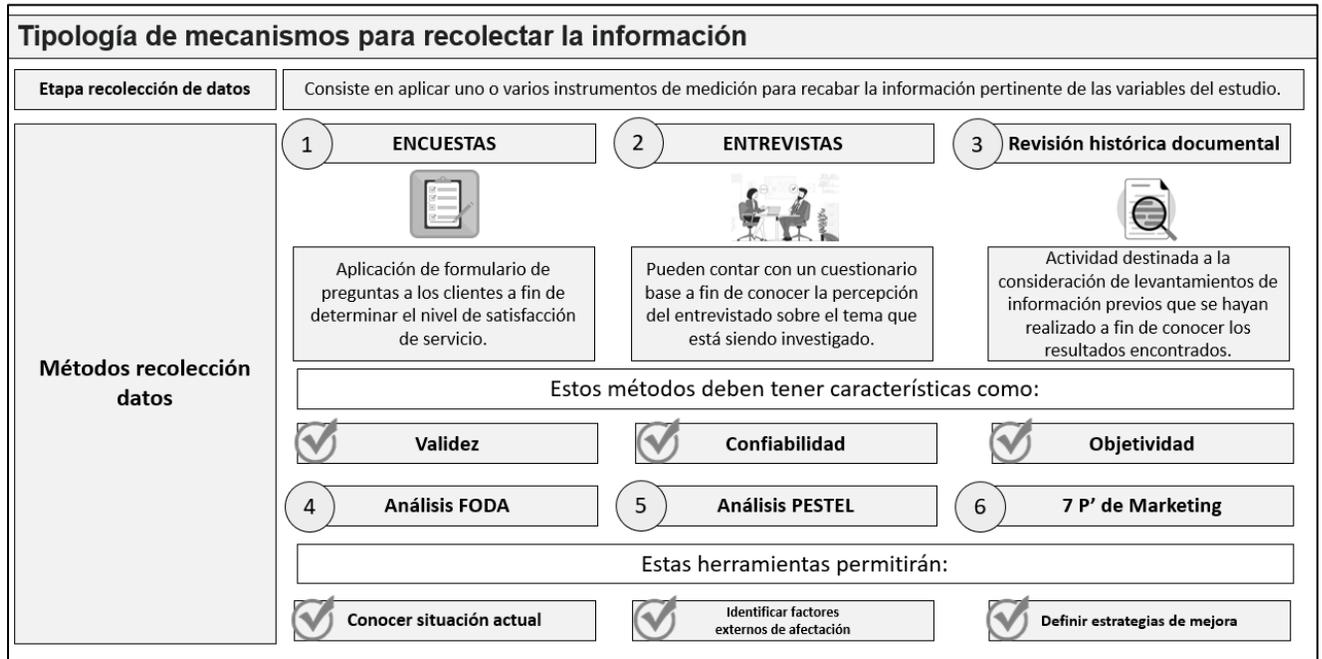
Nota. (Parreño & Hernandez, 2024)

Anexo 4. Diseño canvas para CACPECO Agencia Moraspungo

¿QUIÉN?		¿QUÉ?		PARA	¿POR QUÉ?
PROBLEMA	SOLUCIONES	PROPUESTA DE VALOR UNICA	DESVENTAJAS	CANALES	SEGEMENTOS DE CLIENTES
ALTERNATIVAS EXISTENTES	MEDIDAS CLAVES	CONCEPTOS CORTOS			ADAPTACIONES FACILES
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS			

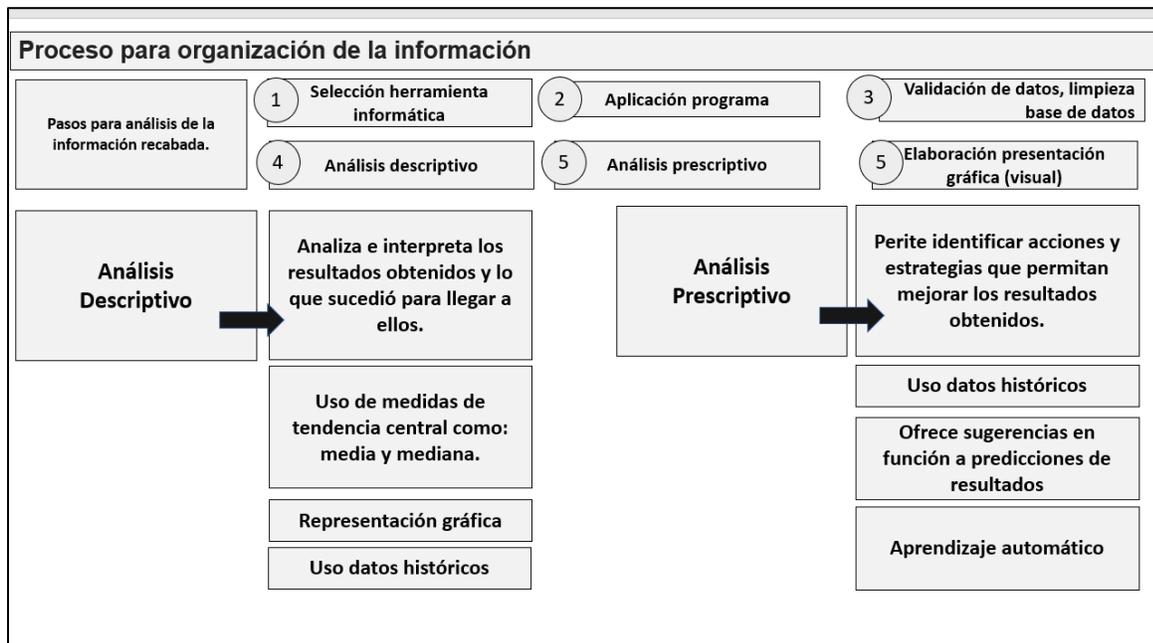
Nota. (Parreño & Hernandez, 2024)

Anexo 5. Tipología de mecanismos para recolectar información



Nota. (Parreño & Hernandez, 2024)

Anexo 6. Procesos para organización de la información



Nota. (Parreño & Hernandez, 2024)